

Obsah

1. MARKETINGOVÁ STRATÉGIA FIRMY	2
1.1 MARKETING VO VÝROBNOM PODNIKU.....	7
1.2 VYMEDZENIE CIEĽOV MARKETINGU	9
1.3 MARKETINGOVÁ ANALÝZA.....	10
1.3.1 Marketingový informačný systém.....	10
1.3.2 Analýza marketingového prostredia podniku.....	12
1.3.3 Úloha SWOT ANALÝZY	13
1.4 SEGMENTÁCIA TRHU	15
1.4.1 Profil zákazníckych segmentov.....	16
1.4.2 Hodnotenie a výber segmentov	16
1.5 MARKETINGOVÝ MIX.....	17
1.5.1 Produkt.....	17
1.5.2 Životný cyklus produktu	18
1.5.3 Distribúcia a predaj.....	21
1.5.4 Komunikácia	21
1.5.5 Cena	22

www.euroekonom.sk

1. MARKETINGOVÁ STRATÉGIA FIRMY

Problematika tvorby podnikateľskej stratégie organizácií je v súčasnosti považovaná za jednu z najvýznamnejších. Teoretici a praktici sa zhodujú v tom, že existencia stratégie je základný predpoklad prežitia organizácie, upresnenia jej postavenia na trhu i jej rozvoja. Pri formulovaní teoretických i metodologických východísk tvorby stratégie sa vychádza v podstate z celkom jednoduchej predstavy o tom, že existujú silné a slabé stránky organizácie a v okolí organizácie sú podnikateľské príležitosti a ohrozenia. Hľadá sa taká stratégia, ktorá je zameraná na využitie príležitostí, ktorá je orientovaná na eliminovanie ohrození a to tak, že sa posilňujú silné stránky organizácie a odstraňujú sa slabé stránky. Časový úsek nie je pre definovanie pojmu stratégia podstatný. Podstata je predovšetkým komplexnosť, systémovosť a snaha maximálne využiť možný synergický efekt všetkých realizovaných rozhodnutí. Z toho vyplýva, že osvojenie si teoretických a metodologických poznatkov o podnikateľských stratégiách je nevyhnutným a základným predpokladom vypracovania stratégií v konkrétnych podmienkach trhu a pôsobenia trhových mechanizmov. Existuje rad definícií pojmu „stratégia“. Za jednu z najstručnejších sa najvýstižnejších možno považovať definíciu, ktorá hovorí, že: „Stratégia je použitie a alokácia zdrojov organizácie na dosiahnutie jej dlhodobých cieľov“.¹ Stratégia vo všeobecnosti vyjadruje spôsob výberu alebo kombinácie prostriedkov, ktoré majú zabezpečiť dosiahnutie cieľov. Podnik ako hospodársky subjekt má vlastnú hierarchiu cieľov. Rozhodujúci význam tu zohrávajú marketingové ciele. Na dosiahnutie marketingových cieľov si podnik volí marketingovú stratégiu alebo stratégie. Stratégia ako dokument odráža celkovú úroveň strategického myslenia v organizácii. Je produktom a súčasne predpokladom strategicky orientovaného

riadenia. Tvorbu stratégie je potrebné považovať za nepretržitý proces neustáleho konfrontovania strategických predpokladov so skutočnosťou, pružné menenie programov jej realizácie pri relatívnej stabilite stratégie. Tvorba stratégií a ich realizácia je veľmi úzko a bezprostredne spojená s kultúrou organizácie, s typom okolia organizácie a mierou jeho turbulencie, s typom riadenia, ponímaním a rozdelením právomocí a zodpovedností v organizácii. Nevyhnutne teda vyžaduje tvorivé uplatňovanie systémového prístupu. Marketingová stratégia sa vyjadruje vo forme

dokumentu, ktorý obsahuje základné charakteristiky:

- cieľového trhu,
- výrobu alebo služby,
- cenovej politiky organizácie,
- spôsobu distribúcie,
- komunikácie s odberateľmi.

Základné fázy tvorby marketingovej stratégie môžeme vyjadriť takto:

- získanie informácií pre analytické fázy,
- spracovanie súhrnných informácií v rámci marketingového mixu,
- vypracovanie syntetického súhrnu - marketingovej stratégie,
- zavedenie strategického marketingového procesu.

Marketingová stratégia je v strategicky orientovanom systéme riadenia organizácie súčasťou strategického marketingového procesu (obr. č. 1)².

Pre rozpracovanie marketingovej stratégie sa už navrhlo mnoho modelov. Vo všeobecnosti sa uznáva, že kľúčom k úspechu v rozpracovaní stratégie je vymedzenie cieľov podniku a ich transformácia do efektívneho plánu aktivít podniku.

Proces rozpracovania marketingovej stratégie³

VOLBA VÝROBKOVO - TRHOVÉHO MIXU

- Preniknutie na trh
- Rozvoj výrobu
- Rozvoj trhu
- Diverzifikácia

- Úspešná definícia poslania sa musí zakladať na detailnej analýze silných a slabých stránok ako aj trhových príležitostí. Výber nemôže vychádzať len z atraktívnosti oblasti podnikania, ale najmä zo schopnosti podniku konkurovať vo zvolenej oblasti podnikania.

¹ KELEMEN, V. - ŠULEK, M. - VETRÁKOVÁ, M.: Manažment podniku I., Edičné stredisko EU, Bratislava, 1992, s. 1

² KELEMEN, V. - ŠULEK, M. - VETRÁKOVÁ, M.: Manažment podniku I., Edičné stredisko EU, Bratislava, 1992, s. 15

³ LESÁKOVÁ, D.: Strategický marketing, Vydavateľstvo PROFIS, Bratislava, 1994, 1. vydanie, str. 20

PODNIKOVÉ POSLANIE

- v akej oblasti podnikáme?
- v akej oblasti by sme mali podnikat'?
- v akej oblasti by sme mohli podnikat'?

- Staré marketingové pravidlo hovorí, že „koncentrácia je cieľom k úspechu“. Podnik sa môže snažiť získať nové trhy, alebo môže hľadať nové technológie a nové výroby pre existujúce trhy. Skúsenosti dokazujú, že je nebezpečné

meniť aj trhy aj výrobnú technologickú základňu súčasne.

Medzi konkurenčné stratégie patria:

VOLBA KONKURENČNEJ STRATÉGIE

- Nákladové vodcovstvo
- Diferenciácia
- Koncentrácia

1. Nákladové vodcovstvo (podnik dosiahne určitými metódami oproti ostatným konkurentom nákladovú výhodu)

2. Diferenciácia (podnik pridáva hodnotu k výrobkom (službám))

3. Koncentrácia

VOLBA POZÍCIE NA TRHU

Segmentačná stratégia

Voľba marketingového mixu

Pozícia značky alebo určitej ponuky vyjadruje zákazníkovo vnímanie podobnosti alebo odlišnosti vo vzťahu ku konkurencii. Výber marketingového mixu predurčuje pozíciu na trhu.

Východiskom marketingovej stratégie je vymedzenie podnikovej misie (podnikového poslania) a nájdenie odpovede na otázku „kam sa chceme dostať“. Výber vhodnej marketingovej stratégie ovplyvní nielen definovanie misie, posúdenie silných a slabých stránok podniku, ale aj voľba strategického smerovania - t.j. nájdenie odpovede na otázku „akú pozíciu na trhu by mal mať náš podnik“.

Jednotlivé druhy stratégií možno charakterizovať podľa viacerých hľadísk:

a) Stratégie podľa postavenia na trhu

Aby bol podnik úspešný, musí používať marketingovú stratégiu, ktorá mu získa alebo udrží dobré postavenie na trhu a posilní jeho postavenie voči konkurencii.

b) Stratégie výrobkové

Podstatou týchto stratégií je výrobok ako východiskový atribút všetkých fáz vývoja výrobku a jeho existencie na trhu. Základnými stratégiami sú tu stratégia Pull a stratégia Push. Stratégia Pull spočíva v tom, že podnik pôsobí na zákazníkov prostredníctvom reklamy a pôsobí taktiež na obchodníkov, aby výrobok objednávali do svojich predajní. Stratégia Push znamená, že výrobca pôsobí cez obchodných zástupcov na obchodné systémy a tie pôsobia na potenciálneho spotrebiteľa.

c) Cenové stratégie

Cenové stratégie menia podniky v závislosti od životného cyklu produktu. Strategická cena znamená určenie dlhodobej cenovej hladiny, ktorá odráža kvalitu produktu. S cenovou stratégiou býva často spojená aj distribučná stratégia, keď napr. podnik distribuuje svoje produkty len určitými kanálmi. Účelom toho je zachovanie ceny, ktorú daný distribútor rešpektuje, bez neodôvodneného zvýšenia, čo by obmedzilo odbyt a v konečnom dôsledku i výrobu u výrobcu.

Tvorba stratégií, ich realizácia, zavádzanie strategicky orientovaného systému riadenia je odrazom určitého vývoja názorov na moderný manažment. Strategické myslenie je odrazom systémového myslenia, ktoré umožňuje riešiť zložité problémy v ich komplexnosti bez nutnosti ich zjednodušovania, ktoré vytvára východisko pre prijímanie efektívnych rozhodnutí v podmienkach vzniku, zmien a zániku rôznych štruktúr trhu, a ktoré orientuje podnikový manažment na dosahovanie dlhodobého a relatívne stabilného efektu zo všetkých zdrojov, predovšetkým kapitálu a pracovného

potenciálu.

Podnikateľské myslenie musí zahrňovať všetky funkčné podnikové roviny. Aby sa myšlienka marketingu dostala do celej firmy a presadila sa v celej marketingovej stratégii, manažment podniku musí využívať marketingové nástroje na všetkých úrovniach podniku.

Každá firma využíva rôzne formy marketingových stratégií. Ak podnik spravuje trh prostredníctvom jedinej marketingovej stratégie, hovoríme o nediferencovanom marketingu. Druhou možnosťou pre podnik je, že trh rozdelí na rozdielne segmenty a potom pre každý segment spracuje odlišnú marketingovú stratégiu. Táto forma spracovania trhu sa nazýva diferencovaný marketing. V súčasnom tržnom prostredí však firmy najčastejšie využívajú poslednú formu spracovania trhu a tou je selektívny marketing. Spočíva v tom, že podnik sa obmedzí na jeden alebo málo vybraných segmentov trhu, pričom sa inými segmentmi nezaobrá. Tento segment sa nazýva cieľový trh a potenciálni zákazníci tohto cieľového trhu sa nazývajú cieľovou skupinou.

Podľa toho, či sa firma sústreďuje na jeden alebo viacero trhov, môžeme vymedziť dve základné skupiny alternatívnych stratégií:

1. Diferenciačné stratégie
2. Nerozlišovacia stratégia

Diferenciačné stratégie využívajúce segmentačné stratégie

Stratégie jedného trhu sa zameriava na jeden cieľový trh vybraný z niekoľkých tržných segmentov. Túto stratégiu využívajú zväčša malé podniky s nízkym podnikom na trhu. Silnou stránkou tejto stratégie je špecializácia a úzka pozornosť venovaná potrebám špecifického trhu.

Koncentrovaná marketingová stratégia sa zameriava na niekoľko cieľových trhov z niekoľkých segmentov, na ktoré sa firma úplne koncentruje. Táto marketingová stratégia je podobná stratégii jedného cieľového trhu, no zameriava sa na viacero trhov segmentov. Je charakteristická tým, že zdôrazňuje osobný prístup ku klientom. Firmy využívajúce túto stratégiu ponúkajú jednotný produkt, ktorý uspokojuje potreby niekoľkých segmentov.

Totálna marketingová stratégia sa zameriava na všetky trhové segmenty celého trhu a pre každý aplikuje individuálny prístup. Táto stratégia je najnáročnejšia na

finančné prostriedky a využívajú ju hlavne formy s dominantným postavením na trhu. Firma poskytuje služby každému cieľovému trhu a pre každý vytvára osobitný marketingový mix.

Nerozlišovacia marketingová stratégia

Je charakteristická tým, že neberie do úvahy rozdiely medzi trhovými segmentmi. Firma využíva rovnaký marketingový mix pre každý cieľový segment. Zameriava sa na podobnosť medzi zákazníkmi a snaží sa o variabilnosť a prítlačivosť produktov.

1.1 Marketing vo výrobnom podniku

Súčasný trh je charakteristický rýchlými zmenami, bojom o zákazníka, skracovaním životného cyklu výrobkov ako aj silnou konkurenciou. Systém do uvedených javov sa snaží vniesť marketing. Pojem „marketing“ má v praxi veľa definícií.

Americká marketingová asociácia definuje pojem marketing takto: „Marketing je proces plánovania a praktického uskutočňovania koncepcie rozvoja, cenovej tvorby, stimulovania výroby a rozdeľovania myšlienok, výrobkov a služieb za účelom formovania významných vzťahov zabezpečujúcich uspokojovanie individuálnych a spoločenských potrieb“.⁴ Marketing chápeme zjednodušene ako praktickú realizáciu podnikateľských aktivít zameraných na tok produktov od výrobcu ku spotrebiteľovi. Jeho obsahom musí byť trh ako podstata, orientácia na zákazníka, uspokojenie zákazníka a dosiahnutie efektu pre firmu.⁵ Veľký podnik väčšinu marketingových aktivít vykonáva vlastnými kapacitami, kým pre malý podnik je často výhodnejšie niektoré z marketingových aktivít zabezpečiť prostredníctvom špecializovaných firiem.

Marketing plní pre podnik nasledovné základné funkcie:

- Výmenná funkcia - prostredníctvom nej realizuje v procese výmeny produktov kúpu a predaj
- distribučná funkcia - predstavuje prepravu a skladovanie produktov
- podporná funkcia - obsahuje aktivity zamerané do oblasti financovania, štandardizácie, poistenia a informácií.

⁴ ĎAĎO, J. - KIRÁĽOVÁ, A. - LESÁKOVÁ, E.: Marketing v drobnom podnikaní, Edičné stredisko EU v Bratislave, 1992, s. 7

⁵ ĎAĎO, J.: Medzinárodný marketing, ESOX CONSULTING, Banská Bystrica, 1997

Vychádzajúc z uvedených funkcií je možné vymedziť tieto základné úlohy marketingu:

- analýza prostredia,
- plánovanie opatrení vo sfére výmeny, v záujme dosiahnuť určité ekonomické a iné ciele,
- definovanie a ovplyvňovanie potrieb trhu,
- formovanie ponuky tovaru, ktorá berie do úvahy potreby trhu
- prispôsobovanie sa trhu.

Úspešný marketing nezávisí len od kontrolovateľných faktorov (marketingový mix), ale taktiež od nekontrolovateľných. Nekontrolovateľné faktory sa nedajú priamo kontrolovať. Predstavujú prostredie, v ktorom podnik vykonáva svoje aktivity. Existuje niekoľko nekontrolovateľných faktorov marketingu:

Konkurencia

- a) priama - podniky s podobným zameraním súťažia v uspokojovaní potrieb rovnakých skupín zákazníkov,
- b) substitučná - vychádza zo substitúcie istého druhu výrobku iným,
- c) nepriama - všetky ziskové a neziskové organizácie, ktoré súťažia o zákazníkove peniaze.

Legislatíva

Zákony a regulácie priamo určujú, za akých podmienok bude podnikateľská činnosť prebiehať. Ich typickým znakom je neustála zmena.

Ekonomické prostredie

Základným faktormi ekonomického prostredia, ktoré ovplyvňujú ekonomiku, sú inflácia, nezamestnanosť a recesia. Ekonomické prostredie sa vytvára na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni.

Technológia

Nová technológia vplýva na zákazníkov, čo môže predstavovať nové príležitosti, ale aj ohrozenia. Používanie novej technológie môže vytvoriť konkurenčný náskok.

Organizačné ciele a zdroje

Aj keď marketing predstavuje kľúč k dlhodobému úspechu, nie je iba organizačným záujmom. Marketingové aktivity je potrebné vyvažovať obmedzenými zdrojmi.

Vo výrobnom podniku si firmy musia uvedomiť význam marketingu pre dosiahnutie úspechu. Je dôležité venovať pozornosť aplikácii marketingu, či už z dôvodu silnejúcej konkurencie, alebo z dôvodu vplyvu nekontrolovateľných faktorov.

1.2 Vymedzenie cieľov marketingu

Podnikateľská filozofia s motivujúcou víziou vytyčuje základné smery pre rozvoj podniku. Proces formulácie stratégie podniku obsahuje vymedzenie poslania podniku a stanovenie jeho základných strategických cieľov (obr. č. 2). Organizácia je zakladaná s určitým úmyslom, ktorý sa však môže s časom meniť. O zmene zamerania organizácie nestačí, aby boli informovaní iba vlastníci alebo manažéri, ale všetci zamestnanci a okolie organizácie. Poslanie organizácie z tohto dôvodu býva spravidla i formálne deklarované a zverejňované. Slúži pre orientáciu nielen zákazníkov, ale i veriteľov, dodávateľov, konkurentov a ďalších subjektov okolia. „Poslanie podniku predstavuje účel alebo zmysel existencie podniku a spravidla vymedzuje rozsah výrobkov alebo služieb, na ktoré je podnik zameraný, prípadne orientáciu na určité technológie, trhy, zákazníkov a pod.“⁶ Poslanie podniku môže byť vymedzené užšie alebo širšie.

Užšie poslanie - jasná predstava o rozsahu pôsobnosti podniku, o výrobkoch alebo službách, o technológiách, zákazníkoch, trhoch (napr. letecká doprava, poisťovníctvo).

Širšie poslanie - vytvára väčší priestor pre aktivitu organizácie, umožňuje jej pôsobiť vo viacerých odvetviach výroby, používať rôzne technológie a pôsobiť na rôznych trhoch (napr. doprava, finančné služby).

Vízia i podnikateľská filozofia vymedzujú všeobecné smerovanie podniku, poslanie vymedzuje hranice aktivít, v ktorých sa má firma pohybovať v jej prostredí a STRATEGICKÉ CIELE ďalej konkretizujú závery a predstavy o budúcom smerovaní organizácie a tvoria východisko pre tvorbu stratégie.⁷

⁶ PAPULA, J.: Strategický manažment, Elita 1993, str. 60

⁷ PAPULA, J.: Strategický manažment, Elita 1993, str. 62

Špecifikácie cieľov je jedným z rozhodujúcich krokov formulácie stratégie podniku. Vymedzenie jasných cieľov firma potrebuje preto, aby mohla stanoviť spôsob ich dosiahnutia a taktiež zistiť, či bol cieľ splnený. Je preto dôležité, aby tieto ciele boli merateľné a aby odzrkadľovali to, čo sa firma snaží dosiahnuť v priebehu určitého obdobia na určitom cieľovom trhu. Ciele vždy musia vychádzať z podrobného výskumu a nesmú byť stanovené na základe výsledkov predchádzajúceho obdobia, na základe odhadu alebo prirodzenej intuície.

1.3 Marketingová analýza

Marketingová analýza sa začína komplexnou situačnou analýzou. Firma musí analyzovať svoj trh a marketingové prostredie, aby našla atraktívne príležitosti a vyhľadala konverziám s okolím. Potrebuje analyzovať svoje silné a slabé stránky, získať informácie o sprostredkovateľoch, zákazníkoch, konkurencii a ďalších faktoroch trhu. Marketingová analýza poskytuje informácie pre všetky ostatné funkcie marketingu.

1.3.1 Marketingový informačný systém

Marketingový informačný systém (MIS) spolu s marketingovým výskumom sú prameňmi marketingových informácií, bez ktorých nie je možné uskutočňovať správne rozhodnutie a realizáciu cieľov marketingu.

Marketingový informačný systém sa zameriava na pravidelné a všeobecne využiteľné informácie. Marketingový výskum sa zameriava na špeciálne informácie o marketingových aktivitách.

„Marketingový informačný systém zahŕňa pracovníkov, zariadenia a informačné technológie pre zber, triedenie, analýzu, vyhodnocovanie a distribuovanie potrebných, včasných a presných informácií tvorcom marketingových rozhodnutí.“⁸

Zmyslom MIS je posúdiť informačné potreby manažéra a poskytnúť mu potrebné informácie. Na spracovaní týchto potrebných informácií sa podieľajú marketingové informačné subsystémy, medzi ktoré patrí: vnútorný informačný systém, marketingový spravodajský systém a marketingový výskumný systém.

Vnútorný informačný systém, ktorý poskytuje informácie o objednávkach, predaji, cenách, zásobách, pohľadávkach, dlhoch, tokoch hotovostí a pod. Analýza týchto

informácií umožňuje podniku identifikovať dôležité príležitosti a problémy.

Marketingový spravodajský systém zásobuje manažerov každodennými informáciami o vývoji v novom okolí podniku, ktoré pomáhajú manažerom pripravovať a upravovať marketingové plány.

Marketingový výskumný systém je systematické určovanie, zber, analýza a vyhodnocovanie informácií a záverov zodpovedajúcich špecifickému marketingovému problému, ktorý firma musí riešiť. Získavanie týchto informácií tvorí základ pre marketingové rozhodovanie a pre stanovenie marketingovej stratégie. Jeho výsledky majú význam pre investične náročné rozhodovanie. Výskum trhu sa uskutočňuje v pravidelných intervaloch. Na sústavné pozorovanie trhu sú potrebné finančné prostriedky, ktoré by podnik mal na tento účel získať zo svojich priebežných príjmov. Na rozsiahle analýzy treba získať dodatočné prostriedky. Kooperáciou vlastného výskumu s ostatnými nositeľmi marketingu možno ušetriť a zvýšiť účinnosť trhu.

Plán výskumu môže pri zhromažďovaní informácií využiť buď sekundárne alebo primárne informácie:

Sekundárne informačné zdroje:

Predstavujú informácie, ktoré už existujú a boli zozbierané na iné účely. Sekundárne údaje možno získať rýchlejšie a s nižšími nákladmi. Nemožno ich však bezprostredne použiť na konkrétny cieľ skúmania, pretože je potrebné posúdiť, či sú z časového hľadiska aktuálne, relevantné a presné. Medzi sekundárne informačné zdroje patria: Interné zdroje (prehľad ziskov a strát, bilancia, predajné prehľady...), periodiká a knihy, štátne publikácie. Hoci sekundárne informácie predstavujú dobré východisko pre výskum (pomáhajú definovať problémy a ciele výskumu), ale neposkytujú nám všetky informácie. Preto treba uskutočniť aj zber primárnych údajov.

Primárne údaje:

Sú to nové údaje získané priamo v teréne. Zber primárnych údajov je nákladnejší, avšak primárne informácie sú vzhľadom k riešenému problému oveľa významnejšie. Zber týchto informácií by mali vykonávať odborníci, pretože kvalita týchto informácií zabezpečuje následne aj kvalitu rozhodovania vo firme. Pre zabezpečenie relevantnosti, presnosti, aktuálnosti a neskreslenosti primárnych informácií sa využívajú pri ich zbere

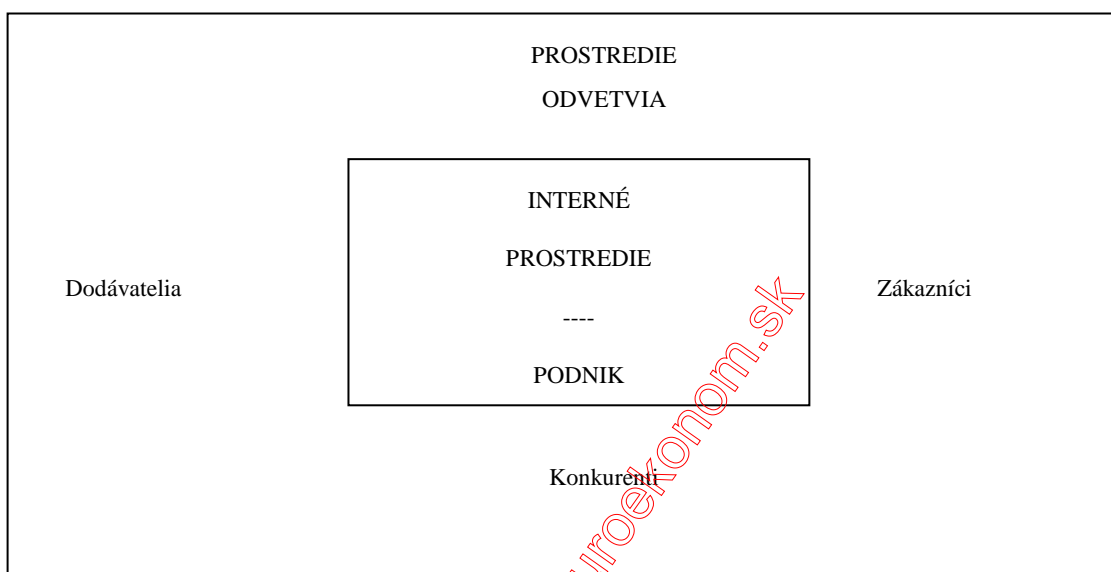
⁸ KOTLER, Ph.: Marketing, Management. Victoria Publishing, Praha, 1995, II. vydanie, s. 104

tieto základné prístupy: pozorovanie, dotazovanie určitej skupiny ľudí, prieskum, experimentovanie (sledovanie reakcie skupiny na rôzne podnety).⁹

1.3.2 Analýza marketingového prostredia podniku

Skúmanie prostredia je jednou zo základných fáz pri formulovaní stratégie podniku. Prostredie organizácie je veľmi široký pojem. Pre lepšiu orientáciu toto prostredie členíme na nasledujúce vrstvy (obr. č. 3).

Obr. č. 3: Marketingové prostredie podniku



Prameň: PAPULA, J.: Strategický manažment, Elita, Bratislava, s. 66

Marketingové prostredie sa skladá z makroprostredia a mikroprostredia.

Makroprostredie podniku¹⁰ je súčasťou externého prostredia, ktoré je spoločné pre všetky organizácie a podniky v danej ekonomike. Účelom skúmania makroprostredia je odhaľovanie jej vnútornej štruktúry a existujúcich vzťahov a na základe toho identifikácia potenciálnych príležitostí a hrozieb.

Do makroprostredia zaraďujeme: politické a legislatívne vplyvy, ekonomické vplyvy, vedeckotechnické vplyvy, sociálne a kultúrne vplyvy.

Mikroprostredie podniku¹¹ zahrňuje najbližších účastníkov podniku, ktorí ovplyvňujú jeho schopnosť obsluhovať svoje trhy. Zahrňuje samú firmu, dodávateľov,

⁹ KOTLER, Ph.: Marketing, Management. Victoria Publishing, Praha, 1995, II. vydanie, s. 114

¹⁰ PAPULA, J.: Strategický manažment. Elita, Bratislava, 1993, s. 66

trhových sprostredkovateľov, zákazníkov, konkurenciu a verejnosť.

Mnohé firmy považujú marketingové prostredie za nekontrolovateľný prvok, ktorému sa musia prispôbiť a preto ho prijímajú pasívne a nesnažia sa ho zmeniť. Iné firmy zastávajú hľadisko manažmentu prostredia, to znamená, že pred jednoduchým pozorovaním a regulovaním uprednostňujú agresívne akcie, ktorými pôsobia na verejnosť a sily vo svojom prostredí.

1.3.2.1 Analýza prostredia odvetvia

Pre tvorbu podnikateľskej stratégie zameranej na súťaž s konkurenciou v danom odvetví podniku je rozhodujúca analýza prostredia odvetvia. Pod odvetvím rozumieme „skupinu podnikov ponúkajúcich výrobky alebo služby, ktoré sú vzájomne plne zastupiteľné“.¹²

Účelom analýzy odvetvia je získať informácie o konkurenčnom prostredí v odvetví a identifikovať základné strategické faktory, príležitosti a hrozby. Pre analýzu prostredia sa môže využiť postup nazývaný ako PORTEROV model piatich síl. Model je založený na piatich silách, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie v odvetví, a to:

1. Riziko vstupu nových konkurentov
2. Stupeň súperenia medzi podnikmi umiestnenými v odvetví
3. Obchodná sila kupujúcich
4. Obchodná sila dodávateľov
5. Hrozba substitúcie produktov odvetvia

Pri analýze odvetvia nás zaujíma pôsobenie každej z uvedených síl, a pri zostavovaní stratégie podniku nie je možné vplyvy týchto piatich síl podceňovať. Porterov model nám umožní ľahšiu orientáciu v konkurenčnom prostredí podniku a umožní nám identifikovať existenciu príležitostí, ale aj hrozieb charakteristických pre dané odvetvie.

1.3.3 Úloha SWOT ANALÝZY

V konfrontácii s neustále sa meniacim vonkajším prostredím podnik využíva

¹¹ KOTLER, Ph.: Marketing, Management. Victoria Publishing, Praha, 1995, II. vydanie, s. 140

marketingový informačný systém na rozpoznanie trendov a pravdepodobného vývoja. Každý trend alebo smer vývoja možno kategorizovať ako príležitosť alebo hrozbu.

Cieľom formulovania stratégie je rozpracovať takú stratégiu, ktorá bude benefitovať z výhod príležitostí a prekonávať negatívne dopady rizík.

Názov S.W.O.T. je skratkou z anglických slov: STRENGTHS – silné stránky, WEAKNESS – slabé stránky, OPPORTUNITIES – príležitosti, THREATS – hrozby.

Analýzou hľadáme cesty naplnenia strategických cieľov podniku rôznymi kombináciami silných a slabých stránok podniku a existujúcich príležitostí a hrozieb z okolia.

Poznáme štyri strategické varianty matice SWOT. Tieto stratégie vychádzajú z analýzy vonkajšieho prostredia (hrozieb a príležitostí) a z analýzy vnútorného prostredia (slabostí a síl).

SWOT maticu zobrazuje obrázok č. 4:

Obr. č. 4: Zobrazenie SWOT matice

Vnútorné faktory / Vonkajšie faktory	Vnútorné sily (S) - sily managementu, operácií, financií, marketingu, výskumu a vývoja, engineeringu	Vnútorné slabosti (W) - slabosti v oblastiach uvedených v políčku „vnútorné sily“
Vonkajšie príležitosti (O) (uvažuj také riziko) napr. súčasné a budúce ekon. podmienky, politické a sociálne zmeny, nové výroby, technológie	SO STRATÉGIA MAXI - MAXI Potenciálne najúspešnejšia stratégia využívajúca silu organizácie pre zužitkovanie príležitostí	WO STRATÉGIA MINI – MAXI Stratégia rozvoja na prekonanie slabostí, aby bolo možné využiť výhody príležitostí
Vonkajšie hrozby (T) napr. nedostatok energie konkurencieschopnosti a nedostatky uvedené v políčku „vonkajšie príležitosti“	ST STRATÉGIA MAXI – MINI Použitie vnútorných síl na prekonanie hrozieb alebo na ich obídenie	WT STRATÉGIA MINI – MINI redukovanie, likvidácia alebo joint venture

Zdroj: KOONTZ, H. WEIHRICH, H.: Management, VICTORIA PUBLISHING, Praha, s. 170

¹² PAPULA, J.: Strategický manažment. Elita, Bratislava, 1993, s. 69

SO stratégia, alebo tiež rastová stratégia, je najviac žiadanou. V tomto prípade je vhodné pokračovať v rozvoji tohoto odvetvia.

WT stratégia je zameraná na minimalizáciu slabostí a minimalizáciu hrozieb. V takomto prípade je vhodné voliť útlmovú stratégiu, t.j. stratégiu postupného odchodu z odvetvia, alebo vytvoriť joint venture.

WO stratégia sa pokúša minimalizovať slabosti a maximalizovať príležitosti. Tak môže firma s určitými slabosťami buď tieto oblasti ďalej rozvíjať, alebo môže požadovať potrebné technologické alebo personálne súčasti z vonkajšieho prostredia a tak využiť vonkajšie príležitosti.

ST stratégia má cieľ maximalizovať sily a minimalizovať hrozby. Takto môže podnik využiť svoje technologické, finančné alebo marketingové sily na to, aby prekonala hrozbu uvedenia nového výrobku na trh konkurenčným podnikom.

V prípade WO a ST stratégie je vhodné odporučiť stabilizačnú stratégiu zameranú na udržanie si súčasného postavenia.

1.4 Segmentácia trhu

Proces moderného marketingu vyžaduje rozdelenie trhu do hlavných trhových segmentov, ich zhodnotenia, výberu a stanovenie cieľov tých segmentov trhu, ktoré môže firma najlepšie obsluhovať. Segmentácia trhu – rozloženie celkového trhu (ktorý je nadmerne veľký na to, aby bol obsluhovaný) do segmentov, ktoré majú spoločné vlastnosti, môže byť uskutočnená niekoľkými spôsobmi. Či už podľa veľkosti zákazníka (veľká, stredná, malá), podľa kritérií kupujúcich v rámci segmentu (kvalita, cena, služby), druhu segmentu (banky, výrobné spoločnosti), atď.

Segmentáciou trhu nazývame proces výberu trhu na základe určitých kritérií. Segmentácia zahŕňa kľúčovú úlohu pri voľbe a spracovaní marketingovej stratégie.

Proces segmentácie trhu pozostáva z dvoch krokov:

- a) Definovanie typu trhu z hľadiska podobnosti potrieb
- b) Rozdelenie trhu na jednotlivé segmenty v záujme ponuky vhodného marketing mixu vybranému segmentu.

Každý zákazník je potenciálne samostatným trhom, lebo má jedinečné potreby a

požiadavky.

1.4.1 Profil zákazníckych segmentov

Každý segment, ktorý je firmou posudzovaný, je potrebné popísať. Nestačí rozlišovať zákazníkov citlivých na cenu od zákazníkov, ktorí dbajú na kvalitu. Potrebujeme poznať aj ich ďalšie vlastnosti:

1. Demografické (vek, pohlavie, veľkosť rodiny, životný cyklus rodiny, príjem, povolanie, vzdelanie, národnosť, náboženstvo).
 - a) Psychografické (sociálna trieda, životný štýl, osobnosť).
 - b) Postoj k výrobku (kladný, indiferentný, záporný).
 - c) Chovanie (stupeň používania, status vernosti).

Aby bola segmentácia trhu efektívna, musia trhové segmenty vyhovovať štyrom podmienkam:¹³

1. Merateľnosť – merateľnosť kúpnej sily segmentu
2. Významnosť – stupeň dostatočnej veľkosti alebo ziskovosti segmentu (segment by mal byť tá najväčšia homogénna skupina, pre ktorú sa oplatí vyvíjať špeciálny marketingový plán)
3. Prístupnosť – stupeň, v ktorom je možné segment efektívne zasiahnúť
4. Akcieschopnosť – stupeň spôsobilosti firmy vyvinúť efektívne programy pre daný segment.

1.4.2 Hodnotenie a výber segmentov

Pri segmentovaní trhu firma musí posúdiť a zhodnotiť jednotlivé segmenty a rozhodnúť, na koľko a na ktoré z nich sa zamerať. Pri hodnotení trhových segmentov si firma musí všímať tri faktory:

Veľkosť a rast segmentu: Pojem „veľkosť“, je pojmom relatívnym. Rast segmentu je bežne požadovaná vlastnosť, lebo firmy požadujú rastúce predaje a zisky.

Štruktúrna prítlačivosť: Segment môže mať požadovanú veľkosť a rast, ale ja napriek tomu nemusí byť atraktívny z hľadiska ziskovosti. Firma musí poznať vplyvy, ktoré pôsobia na dlhodobú atraktivitu trhu a každého segmentu v ňom. Tento vplyv

popisuje Porterov model uvedený v predchádzajúcom texte.

Ciele a zdroje firmy: Firma musí posudzovať vlastné ciele a zdroje vo vzťahu k segmentu. Niektoré prítlačivé segmenty je potrebné oželiť, pretože nezodpovedajú dlhodobým plánom firmy a nevedú firmu k dosiahnutiu jej cieľov. Treba zvážiť, či firma má potrebnú odbornosť a dostatok zdrojov, aby bola úspešná pri uspokojovaní segmentu. Na základe hodnotenia sa firma musí rozhodnúť, koľkým a ktorým segmentom bude slúžiť. To je problém výberu cieľového trhu.

Cieľový trh: Skladá sa zo zákazníkov, ktorí majú podobné vlastnosti a požiadavky a ktorým sa firma rozhodla slúžiť.

Po rozhodovaní o najvhodnejších segmentoch trhu musí firma určiť, akú pozíciu chce v týchto segmentoch zaujať.

1.5 Marketingový MIX

„Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa na to, aby usilovala o dosiahnutie svojich marketingových cieľov na cieľovom trhu“.¹⁴

Realizácia marketingovej stratégie sa v marketingu opiera o 5 základných nástrojov, ktoré tvoria marketingový mix:

1. Produkt
2. Distribúcia
3. Komunikácia
4. Cena
5. People

1.5.1 Produkt

Produkt je čokoľvek, čo možno ponúknuť na trhu na uspokojenie určitej potreby alebo požiadavky a to bez rozdielu či ide o tovar, službu, ľudí, miesta, organizácie alebo myšlienky.

Tvorba ponuky je prvoradým nástrojom marketingu. Je to dlhodobá zameraná a kapitálovo náročné rozhodnutie. Treba najskôr vykonať vyhovujúci výskum trhu,

¹³ KOTLER, Ph.: Marketing, Management. Victoria Publishing, Praha, 1995, II. vydanie, s. 296

¹⁴ KOTLER, Ph.: Marketing, Management. Victoria Publishing, Praha, 1995, II. vydanie, s. 74

vyhodnotiť jeho výsledky a vybrať cieľové skupiny. Dnes platí zásada ponúkať úzky ale hlboký sortiment výkonov. Veľmi podstatné je zabezpečiť kvalitu a postavenie produktov podniku. Kvality produktov je už oddávna základným predpokladom úspechu. V poslednom období sa venuje značná pozornosť zlepšovaniu kvality výrobkov, Formálna koncepcia formovania kvality vychádza zo systémového prístupu k otázke kvality na základe medzinárodnej normy ISO 9000, ktorá našla uplatnenie aj v našich výrobných podnikoch.

1.5.2 Životný cyklus produktu

Firma sa prostredníctvom produktu snaží uspokojiť potreby a požiadavky zákazníkov, ktoré nie sú konštantné, ale menia sa v závislosti od okolia, v ktorom zákazníci žijú. Meniace sa požiadavky a potreby zákazníkov spôsobujú, že produkt prechádza rôznymi etapami vývoja, ktoré nazývame životným cyklom. „Životný cyklus výrobku (PLC – the product life cycle) umožňuje nahliadnuť do dynamiky konkurencieschopnosti výrobku.¹⁵

Životný cyklus sa vyznačuje odlišnými etapami v histórii predaja výrobku. V týchto etapách sa vyskytujú rôzne príležitosti a problémy ovplyvňujúce marketingovú stratégiu a ziskový potenciál. Keď sa firme podarí identifikovať štádium, v ktorom sa výrobok nachádza, alebo ku ktorému sa blíži, môže firma lepšie vytvoriť marketingový plán.

Ak má výrobok životný cyklus, znamená to, že:

- výrobok prechádza rôznymi etapami, ktoré predstavujú odlišné výzvy pre predajcov,
- zisky stúpajú a klesajú v rôznych etapách životného cyklu výrobku,
- výrobok potrebuje v jednotlivých etapách svojo životného cyklu rozdielne marketingové, nákupné a predajné stratégie.

Životný cyklus výrobku charakterizujú štyri fázy:

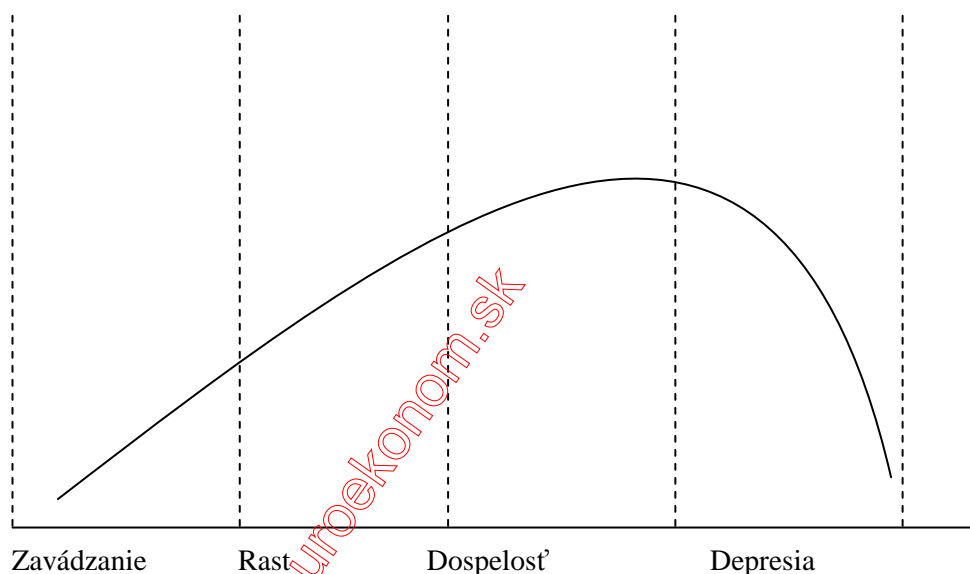
1. Fáza zavádzania produktu na trh - nie je tu zisk, vysoké náklady spojené so zavádzaním výrobku na trh,
2. Fáza rastu - adaptácia výrobku na trhu - významný rast a zisk,

¹⁵ KOTLER, Ph.: Marketing, Management. Victoria Publishing, Praha, 1995, II. vydanie, s. 373

3. Fáza zrelosti - obdobie poklesu rastu predaja – zisk je stabilný alebo klesá v dôsledku zvýšených výdajov na obranu proti konkurencii
4. Fáza poklesu predaja produktu na trhu – zisk klesá smerom k nule.

Označenie okamžiku, keď jedna etapa končí a druhá začína, je problematické. Nasledujúca krivka predstavuje ideálny priebeh životného cyklu:

Obr. č. 5: Krivka životného cyklu výrobku



Zdroj: ĎAĎO, J. - KIRÁĽOVÁ, A. - LESÁKOVÁ, L.: Marketing v drobnom podnikaní, Edičné stredisko EU, Bratislava, 1992, str. 98

Vzrastajúca konkurencia spôsobuje skracovanie PLC, čo znamená, že výrobky musia prinášať zisk za kratšie obdobie.

Koncepcia PLC môže byť použitá na analyzovanie kategórie výrobku, formy výrobku alebo značky výrobku. Kategórie výrobkov majú najdlhší životný cyklus. Koncepcia životného cyklu výrobku predstavuje užitočný rámec na vypracovanie marketingových stratégií jednotlivých etáp životného cyklu výrobku.

Etapa zavádzania

Tu sa uplatňujú tieto marketingové stratégie: stratégia rýchleho zbierania, stratégia pomalého zbierania, rýchle preniknutie, stratégia pomalého preniknutia.

Stratégia rýchleho zbierania predstavuje uvedenie výrobku na trh s vysokou cenou a s vysokými nákladmi na propagáciu.

Stratégia pomalého zbierania je charakterizovaná vysokými cenami a malou propagáciou výrobku.

Rýchle preniknutie znamená uvedenie výrobku s nízkou cenou a s vysokými nákladmi.

Stratégia pomalého preniknutia znamená nízke ceny a malú propagáciu výrobku.

Etapu rastu

V tejto etape používajú firmy niekoľko stratégií, aby čo najdlhšie udržali prudký rast trhu.

- Firma zvyšuje kvalitu nového výrobku, pridáva mu ďalšie vlastnosti a zdokonaľuje jeho štýl.
- Firma rozširuje sortiment o ďalšie prevedenie výrobku.
- Firma vstupuje na nové trhové segmenty.
- Firma používa nové distribučné kanály. Firma vo vhodnom okamžiku zníži ceny, aby prilákala ďalších zákazníkov citlivých na ceny.

Etapu zrelosti

Túto etapu je možné rozdeliť na tri fázy:

1. RAST ZRELOSTI – tempo rastu predaja klesá, nevznikajú už žiadne distribučné kanály
2. STABILNÁ ZRELOSTĽ – veľkosť predaja sa ustáli v dôsledku nasýtenia trhu
3. SLABNUTIE ZRELOSTI – absolútny pokles predaja, spotrebitelia hľadajú iné výrobky.

V tejto etape sa manažéri môžu pokúšať podnecovať predaj prostredníctvom modifikovania dôležitých vlastností výrobku. To môže mať niekoľko foriem.

- a) stratégia zdokonaľovania kvality – má za cieľ zdokonalenie funkčných vlastností (trvanlivosť, spoľahlivosť)
- b) stratégia zdokonaľovania vlastností – má za cieľ pridať nové vlastnosti (iná hmotnosť, iný materiál)
- c) stratégia zdokonaľovania štýlu – má za cieľ zdokonaľiť estetickú príťažlivosť výrobku.

V tejto etape možno predaj podnikiť aj pomocou modifikácie premenných marketingového mixu. Hlavný problém modifikácie marketingového mixu spočíva v tom, že je veľmi ľahko napodobiteľná konkurenciou, najmä čo sa týka zníženia cien.

Etapa poklesu

Pokles predaja má niekoľko príčin – technologický pokrok, presun zákazníckych záujmov alebo zvýšenie domácej či zahraničnej konkurencie. Tieto príčiny vedú k prebytku kapacít, znižovaniu cien a znižovaniu zisku.

Podľa Harrigana existuje 5 vhodných stratégií pre etapu poklesu:

1. zvyšovanie investícií firmy
2. udržiavanie zostávajúcej úrovne investícií až do doby trvania neistoty
3. výberové znižovanie investícií zameraných na znižovanie neefektívnych zákazníckych skupín
4. zber firemných investícií s cieľom získať hotovosť
5. zbavenie sa obchodu rýchlym a výhodným predajom

1.5.3 Distribúcia a predaj

Ponuka kvalitného produktu za prijateľnú cenu je dôležitá pre úspešnosť marketingovej stratégie. Zákazníkovi treba poskytnúť kvalitný produkt za prijateľnú cenu v takom množstve, takým spôsobom a na takom mieste, ako si to želá. Pre distribučnú stratégiu firmy z toho vyplýva úloha prispôbiť odbytové cesty tak charakteru produktu, ako aj požiadavkám zákazníkov. Pri tvorbe odbytovej stratégie a distribučných kanálov musí mať firma na zreteli použiteľnosť produktu a bezproblémovosť jeho kúpy.

1.5.4 Komunikácia

Podnikateľ musí hľadať spôsoby, ako upozorniť svoje okolie na výrobky, na ich úroveň, kvalitatívne rysy, cenu, dosiahnuteľnosť a na odlišnosti v porovnaní s konkurenčnou ponukou. Tieto činnosti sú úlohou nástrojov tzv. komunikačného mixu.

1.5.4.1 Nepriama komunikácia

Nepriama komunikácia zahŕňa reklamu, propagáciu a inzerciu. Sprostredkováva štandardný komerčný oznam súčasne širokému okruhu ľudí prostredníctvom médií.

1.5.4.2 Podpora predaja

Podpora predaja je forma komerčnej masovej komunikácie, ktorej podstatou je motivovať zákazníkov na základe krátkodobých podnetov ku kúpe výrobkov. V tejto forme komunikácie podnik využíva v záujme dosiahnutia svojich cieľov vzorky produktu, kupónov na zľavu a pod.

1.5.4.3 Public relations

Tento pojem možno preložiť ako „vzťahy s verejnosťou“. „Je to umenie i spoločenská veda o tom, ako dosiahnuť harmóniu s okolím prostredníctvom vzájomného pochopenia založeného na úplných a pravdivých informáciách. Public relations pomáha budovať dlhodobé ciele, akými sú tvorba dobrého mena, predstavy, posilnenie pozície firmy na trhu.

Špecializované firmy na public relations pomáhajú pripravovať obchodný personál, aby bol ochotný, priateľský a prirodzene presvedčivý.

1.5.5 Cena

Zo všetkých funkcií, ktoré plní cena, je pre marketing najdôležitejšia psychologická funkcia ceny. Pre málo informovaného zákazníka je cena často odrazom kvality produktu. Podstatou cenovej politiky firmy je riadenie cien produktov na základe meniacich sa podmienok na trhu. Na trhu neexistujú nízka alebo vysoká cena, ale len cena zlá alebo dobrá podľa toho, ako uspokojuje potreby a požiadavky zákazníkov a ako slúži záujmom firmy. Cenová tvorba plní dve funkcie. Okrem funkcie merania nákladov a objemu produkcie je cena priamym determinantom rentability. Cena a predaj sú ľahko merateľné, no merateľnosť vplyvu ceny na výšku predaja je obtiažnejšia, lebo ten môže byť ovplyvnený mnohými ďalšími faktormi. Najlepšou formou zistenia vplyvu ceny na predaj je marketingový výskum.