

Obsah

1	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MARKETINGOVEJ STRATÉGIE	2
1.1	Marketingová stratégia.....	2
1.1.1	Proces rozpracovania marketingovej stratégie	2
1.1.2	Štruktúra marketingových stratégií	4
1.2	Marketingové prostredie	5
1.2.1	Makroprostredie podniku	6
1.2.2	Mikroprostredie podniku.....	8
1.3	SWOT analýza	12
1.4	Marketingový mix.....	15
1.4.1	Produkt	15
1.4.2	Cena	17
1.4.3	Distribúcia	19
1.4.4	Podpora predaja.....	21

www.euroekonom.sk

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ MARKETINGOVEJ STRATÉGIE

1.1 Marketingová stratégia

Marketingová stratégia reprezentuje usporiadaný marketingový postup, o ktorom sa predpokladá, že jeho pomocou dosiahnu podnikateľské jednotky svoje marketingové ciele. Zahŕňa špecifické stratégie pre cieľové trhy, marketingový mix a úroveň marketingových výdavkov. Marketingová stratégia by sa mala spresniť pre jednotlivé trhové segmenty, na ktoré sa firma chce zamerať. Tieto segmenty sa líšia svojimi potrebami, želaniami, reakciou na marketing i ziskovosťou. Bolo by rozumné, keby firma upriamila svoje úsilie a energiu na tie trhové segmenty, ktoré vzhľadom na konkurenciu dokáže najlepšie obslúžiť. Pre každý cieľový segment by mala spracovať marketingovú stratégiu.

1.1.1 Proces rozpracovania marketingovej stratégie

Kľúčom k úspechu v rozpracovaní stratégie je vymedzenie cieľov podniku a ich transformácia do efektívneho plánu aktivít podniku.¹

Proces zostavenia marketingovej stratégie pozostáva zo štyroch čiastkových úloh. Skúsenosti dokazujú, že úspešné firmy sústavne analyzujú a hodnotia každý z týchto štyroch krokov.²

1. Stanovenie podnikového poslania - misie. Nájdenie odpovede na otázku "v akej oblasti podnikáme", si vyžaduje viac než len tvorivú predstavivosť. Úspešná definícia poslania musí byť založená na detailnej analýze silných a slabých stránok ako aj trhových príležitostí. Výber nemôže vychádzať len z atraktívnosti rôznych oblastí podnikania, ale hlavne zo schopností podniku konkurovať vo zvolenej oblasti podnikania.

¹ Lesáková, D. a kol.: Strategický marketing. Bratislava, EU 1994, s. 20.

² Tamže s. 21.

2. Voľba výrobkovo - trhového mixu. Staré marketingové pravidlo, ktoré je stále pravdivé, hovorí, že koncentrácia je cieľom k úspechu. Podnik sa môže snažiť získať nové trhy, ale zostať pri svojej pôvodnej technologickej (výrobkovej) báze, alebo môže hľadať nové technológie a nové výrobky pre svoje existujúce trhy. Skúsenosti stoviek firiem však dokazujú, že je nebezpečné meniť aj trhy, aj výrobovú - technologickú základňu súčasne.

3. Voľba konkurenčnej stratégie. Úspech na trhu je možné získať z jednej alebo z kombinácie niekoľkých konkurenčných stratégií. Uvedenými konkurenčnými stratégiami sú nákladová vodcovstvo, diferenciacia a koncentrácia.

- stratégia nákladového vodcovstva - vyjadruje orientáciu podniku na dosiahnutie najnižších nákladov vo vzťahu ku konkurencii,
- stratégia diferencie - cieľom je profilovať výrobky a služby podniku odlišne od konkurencie, aby ich kupujúci vnímali ako jedinečné v rámci odvetvia,
- stratégia koncentracie - sústreďuje sa na ohraničený počet odberateľov, alebo dodávaných výrobkov (služieb). U tejto stratégie sa upúšťa od cieľa dosiahnuť maximálny obrat alebo maximálny podiel na trhu.

4. Pozícia na trhu. Základným komponentom procesov strategického marketingu je nájdenie vhodnej pozície na trhu. Pozícia značky alebo určitej ponuky vyjadruje zákazníkovo vnímanie podobnosti alebo odlišnosti určitej značky vo vzťahu ku konkurujúcim značkám. Pozícia výrobku (služby), ponuky na trhu bude ovplyvnená konkrétnym marketingovým mixom, znakov a vlastností výrobku (služby), cenovej úrovne, podporou distribučných kanálov, pre ktoré sa podnik rozhodne. Výber marketingového mixu teda rozhodujúcim spôsobom predurčuje pozíciu na trhu.³

Podľa postavenia na trhu rozlišujeme stratégie:

- stratégia vodcu na trhu - jej typickým znakom je, že má najväčší podiel na trhu a prostredníctvom tvorby cien, intenzity reklamy, rozloženia distribúcie, technologických

³ Lesáková, D. a kol.: Strategický marketing. Bratislava, EU 1994, s. 27.

predností a miery zavádzania nových výrobkov, determinuje vodca povahu a základňu konkurencie.

- stratégia pre vyzývateľov na trhu - je pre podniky s mierne menším trhovým podielom. Uplatňujú agresívny postup a atakujú ostatné firmy, vrátane vodcu na trhu, so zámerom zvýšiť svoj podiel na trhu a možno dosiahnuť i dominanciu.
- stratégia pre spolupútnikov na trhu - pre mnohé firmy je príťažlivejšie byť a zostať v pozícii spolupútnika na trhu. Takáto situácia môže nastať vtedy, keď náklady a riziko útoku na iné firmy, t.j. správanie sa ako „vyzývateľov na trhu“ sú príliš vysoké.
- stratégia pre firmy využívajúce štrbiny na trhu - je vhodná pre skupinu malých firiem, ktoré môžu prežiť a dokonca prosperovať, ak sa rozhodnú pre špecializáciu v určitých oblastiach trhu, ktoré sú príliš limitované, čo do veľkosti potenciálu, než aby boli predmetom záujmu veľkých firiem. Koncentráciou malých firiem týmto smerom môžu marketéri využívajúci štrbiny na trhu vybudovať špeciálne marketingové znalosti pre určitý trhovú segment a vyhnúť sa nákladným súpereniam a bojom s väčšími firmami.

Bez ohľadu na to, či je podnik vodcom na trhu, vyzývateľom, spolupútnikom, alebo využíva trhové štrbiny, marketingový stratég si musí uvedomovať, že aj tá najúspešnejšia stratégia sa - skôr alebo neskôr - vyčerpá a začne strácať svoj účinok. Preto je dôležité, aby boli stratégie modifikované jednak preto, aby umožnili anticipovať potreby spotrebiteľov, jednak preto, aby pomohli čeliť zmenám v konkurenčných výzvach.

1.1.2 Štruktúra marketingových stratégií

Podniky musia na trhu postupovať systematicky a v závislosti od vytýčených cieľov. Na dosiahnutie krátkodobých, dlhodobých a strednodobých cieľov podnikov sa spracúvajú určité zásady a postupy správania sa v marketingu - tzv. marketingové stratégie. Marketingová stratégia je teda určitý, časovo ohraničený postup správania sa na trhu s cieľom dosiahnuť vytýčené ciele.

Podnik sa môže rozhodnúť pre:

- *stratégiu diferenciácie*, t.j. pre stratégiu, ktorá ho bude odlišovať od jeho hlavných konkurentov,

- *stratégiu prispôbenia sa*, t.j. stratégiu napodobovania hlavných konkurentov na trhu.

V závislosti od toho, či je cieľom stratégie celkový trh alebo iba určité trhové segmenty, odlišujeme **tri druhy stratégií**:

- *stratégia nediferencovaného marketingu*, pri ktorej sa prostredníctvom jednej marketingovej stratégie podnik snaží z ekonomických dôvodov pôsobiť na celý trh, alebo na väčšiu časť trhu.

- *stratégia diferencovaného marketingu*, pri ktorej sa celkový trh člení na menšie trhové segmenty a tieto sa oslovujú prostredníctvom určitej marketingovej stratégie, zameranej na vymedzené cieľové segmenty.

- *stratégia koncentrovaného marketingu*, pri ktorej sa podnik koncentruje na jeden alebo niekoľko málo trhových segmentov, na ktoré pôsobí prostredníctvom vhodnej marketingovej stratégie. Táto stratégia je vhodná pre malé alebo stredné podniky, ktoré si z finančných, kapacitných, personálnych a rôznych iných dôvodov nemôžu dovoliť pôsobiť na celý trh.

Voľba stratégie závisí od vlastnej kapitálovej sily podniku, veľkosti podniku, ale tiež od správania sa konkurentov a možnosti segmentácie celkového trhu.

Členenie marketingových stratégií, ktoré sme uviedli nie je jednoznačné. Ďalší autori môžu členiť marketingové stratégie podľa iných hľadísk a označovať ich inak. Vzhľadom na rozsah diplomovej práce sme vybrali len jedno členenie.

1.2 Marketingové prostredie

Marketingové prostredie sa skladá z nekontrolovateľných faktorov, ktoré obklopujú podnik. Ak chce byť podnik úspešný, musí prispôbiť svoj marketingový mix trendom a vývoju svojho prostredia.

Podnikové marketingové prostredie sa skladá z činiteľov a faktorov mimo marketingu, ktoré ovplyvňujú schopnosť marketingového manažmentu spracovať a udržiavať úspešnú výmenu s cieľovými zákazníkmi. Dynamické zmeny a neisté

marketingové prostredie má veľký vplyv na podnik. Prostredie sa nemení pomaly a nedá sa prognózovať, často prináša veľké prekvapenia. Marketingové prostredie ponúka oboje - príležitosti aj riziko, podnik musí využívať marketingový výskum a marketingový systém informácií, aby pozorne sledoval zmeny v prostredí.

Marketingové prostredie sa skladá z *makroprostredia a mikroprostredia*.

1.2.1 Makroprostredie podniku

Makroprostredie sa vymedzuje ako prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo druhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nemôžu ovplyvniť. Široké okolie je súbor premenných, ktoré pôsobia na všetky podniky rovnako, neúčinkujú teda selektívne, avšak ich dôsledky môže pociťovať každý podnik odlišne.⁴

V rámci hodnotenia okolia firmy je potrebné skúmať ako samostatnú zložku tieto okolia: technologické, politické, ekonomické, právne, kultúrne, ekologické, sociálne, demografické.

Technologické okolie

Technologické okolie ovplyvňuje rýchlosť vzniku nových nápadov, ich realizáciu, zhodnotenie do konkrétneho produktu a samotné rozšírenie na trhu. Rýchlosť tohto procesu ovplyvňuje atraktivnosť technologického okolia. Okolie je atraktívne vtedy, keď je proces invencie, inovácie a difúzie čo najkratší. Nové vedecké poznatky, nové technológie a výrobkové inovácie môžu predstavovať hrozbu alebo príležitosť na trhu. Skracovanie životného cyklu a oneskorené inovácie sú pre firmu hrozbou. Neobmedzenosť vzniku nových technológií a výsledkov výskumu predstavujú pre firmu nové príležitosti.

Politické okolie

Firma musí vykonávať analýzu politického okolia vo svojej krajine a v medzinárodnom meradle, t.j. v krajinách, do ktorých chce vstúpiť, alebo v ktorých už pôsobí. Predmetom analýzy domácej politickej situácie je okruh tzv. Vnútropolitických

⁴ Papula, J. a kol.: Startegický manažment. Bratislava, EU 1993, s. 65.

činiteľov, ako napr. súčasná politika a vládna moc, predpoklady jej zmeny a orientácie, sila odborov, vzťahy opozície a koalície, ich ciele, orientácia zahraničnoobchodnej politiky, zapájanie sa do medzinárodnej ekonomickej spolupráce a pod..

Ekonomické okolie

Ekonomické okolie je charakterizované typom hospodárskeho mechanizmu, vládnu hospodárskou politikou a medzinárodnými vzťahmi.

Ekonomické okolie predstavuje pomerne širokú škálu prvkov. Medzi základné prvky, ktoré firma analyzuje v tejto oblasti, patria:

- ◆ **Úroková miera** – Takmer všetky odvetvia sú citlivé na úrokovú mieru. Rovnako jej výška ovplyvňuje spotrebu produktov, ktorá je závislá od úrokovej miery, a to aj napriek tomu, že vo všeobecnosti má úroková miera spotrebných úverov vyššiu stabilitu, ako má úroková miera komerčných a podnikateľských úverov.
- ◆ **Výmenný kurz** – Pre firmy, ktoré pôsobia na zahraničných trhoch alebo nakupujú tovary od zahraničných dodávateľov, je výmenný kurz cudzej a národnej meny dôležitým faktorom ekonomického prostredia. Tento kurz je vo veľkej miere závislý aj od rizika devalvácie meny.
- ◆ **Miera nezamestnanosti** – Pri vyššej miere nezamestnanosti sa znižuje kúpna schopnosť obyvateľstva. Okrem toho, dopyt po pracovnej sile nie je vo všetkých odvetviach rovnaký. V niektorých odvetviach dopyt po pracovnej sile klesá, ale v odvetviach typu high-tech dopyt po kvalifikovanej pracovnej sile rastie alebo je cyklický.
- ◆ **Miera inflácie** – Je faktorom, ktorý čiastočne ovplyvňuje úrokovú mieru a nepriamo aj mieru nezamestnanosti.⁵

Právne a ekologické okolie

Vplyv vlády a jej inštitúcií na firmy je v každej krajine rôzny. Závisí to od miery pôsobenia jej regulačných nástrojov. Vláda prostredníctvom právnych noriem vykonáva priame alebo nepriame zásahy. Ich vplyv na trh je veľký. Veľký význam majú právne

⁵ Ďaďo, J.: Marketingová analýza. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela 1997, s. 24.

zásahy štátu do hospodárskej sféry v podobe dovozných obmedzení (kvóty, embargá, clá, depozity, dovozná prirážka, povinné certifikáty a iné nástroje). Vláda podrobuje niektoré odvetvia svojim reštrikčným opatreniam viac, iné menej.

Dôležitým kritériom právnych zásahov štátu, ktoré firma pri svojich podnikateľských aktivitách musí brať veľmi zodpovedne do úvahy, býva úsilie, orientované na tvorbu a ochranu životného prostredia.⁶

Demografické okolie

Je dané počtom, štruktúrou a pohybom obyvateľstva, zmenami v jeho vekovej, sociálnej a ekonomickej skladbe a jeho zoskupovaním v závislosti od jeho prirodzeného pohybu.

Hlavné demografické faktory sú:

- pôrodnosť, prírastok obyvateľstva,
- úmrtnosť,
- počet ľudí v práceschopnom veku,
- nezamestnanosť,
- pomer obyvateľov miest a dedín,
- vzdelanosť, jeho druh a výška,
- skladba vekových kategórií,
- príjmová skladba obyvateľstva,
- cestovný ruch.

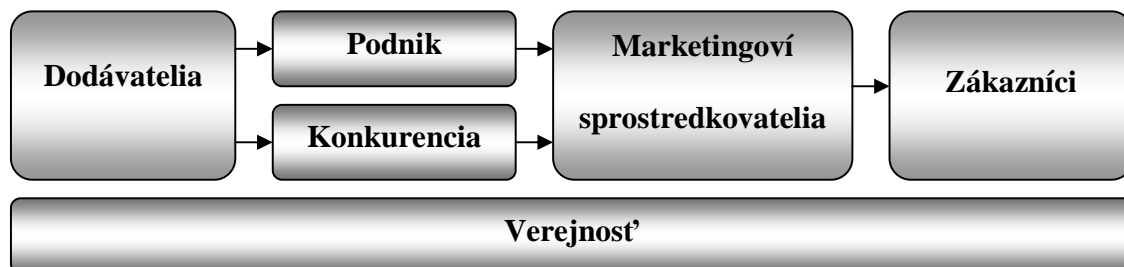
www.euroekonom.sk

1.2.2 Mikroprostredie podniku

Úlohou marketingového manažmentu je vytvoriť príťažlivú ponuku pre cieľové trhy. Jeho úspešnosť však ovplyvňujú všetky ostatné útvary podniku, jeho sprostredkovatelia, konkurenti a rôznorodá verejnosť. Tieto činitele sú znázornené na obrázku č.1.

⁶ Ďaďo, J.: Marketingová analýza. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela 1997, s. 25.

Obrázok 1 Hlavné faktory podnikového mikroprostredia⁷



Marketingoví manažéri sa nemajú orientovať iba na potreby cieľového trhu, ale musia tiež zohľadňovať všetky faktory podnikového mikroprostredia.

Podnik, firma

Pri tvorbe svojich marketingových plánov zohľadňuje firma aj ostatné organizačné články podniku, t.j. skupiny ako vrcholový manažment, finančné oddelenie, výskum a vývoj, výrobu a evidenciu.

Dodávateľia

Dodávateľmi sú firmy a jednotlivci, ktorí zásobujú podnik zdrojmi potrebnými na výrobu výrobkov a služieb.

Situácia v dodávateľských vzťahoch môže vážne ovplyvniť marketing. Marketingový riaditeľ musí preto pozorne sledovať možnosti dodávateľov. Nedostatky v dodávkach, štrajky pracovníkov a iné udalosti môžu krátkodobo ohroziť predaj a dlhodobo poškodiť dobré meno. Marketingový manažér musí tiež sledovať cenovú úroveň a vývoj cien kľúčových vstupov. Zvýšenie nákladov nákupu môže zapríčiniť zvýšenie cien výrobkov, a tým ohroziť objem predaja firmy.

Marketingoví sprostredkovatelia

Medzi marketingových sprostredkovateľov patria firmy, ktoré pomáhajú podniku pri aktivitách podpora predaja, predaji a distribúcií jeho výrobkov konečnému

⁷ Kotler, P., Armstrong: Marketing. Bratislava, SPN 1992, s. 89

spotrebiteľovi. Zahŕňame sem: sprostredkovateľov, firmy fyzickej distribúcie, agentúry marketingových služieb a finančných sprostredkovateľov.

- Sprostredkovatelia - medzi sprostredkovateľov rátame firmy patriace do distribučných kanálov, ktoré pomáhajú podniku získať, vyhľadávať zákazníkov alebo predávať im. Patria sem veľkoobchodníci a maloobchodníci, ktorí nakupujú a opäť predávajú tovar. Sprostredkovatelia plnia dôležité funkcie a uskutočňujú ich lacnejšie, ako by to vedela robiť firma sama.
- Firmy fyzickej distribúcie - tieto firmy pomáhajú pri skladovaní a pohybe tovaru z miesta výroby do miesta určenia. Medzi dopravné firmy rátame železnice, nákladné, letecké a lodné spoločnosti, ako aj iné podniky, ktoré sa špecializujú na prepravu tovarov.
- Agentúry marketingových služieb - agentúry a inštitúcie marketingového výskumu, reklamné agentúry, médiá a marketingové konzultačné firmy pomáhajú podniku usmerňovať a podporovať predaj jeho produktov na správnych trhoch.
- Finanční sprostredkovatelia - sem zaraďujeme banky, úverové spoločnosti, poisťovne a ostatné organizácie, ktoré pomáhajú pri finančných transakciách alebo pri poistení voči riziku spojenému s nákupom a predajom tovaru.

Zákazníci

Podnik musí pozorne skúmať trhy svojich zákazníkov, pričom môže podnikáť na týchto piatich typoch trhov:⁸

- Trhy spotrebiteľov - jednotlivci a domácnosti, ktorí nakupujú tovar a služby pre osobnú spotrebu,
- Trhy výrobnjej sféry - organizácie, ktoré nakupujú produkty pre vlastný výrobný proces, alebo na ďalšie spracovateľské účely,
- Trhy sprostredkovateľov - organizácie, ktoré nakupujú produkty s cieľom ich opätovného predaja so ziskom,

⁸ Kotler, P., Armstrong: Marketing. Bratislava, SPN 1992, s. 322.

- Vládne trhy - vládne inštitúcie a orgány, ktoré nakupujú produkty na poskytovanie verejných služieb, alebo zabezpečujú prevod týchto produktov pre tých, ktorí ich potrebujú,
- Medzinárodné trhy - zahraniční kupujúci, ku ktorým patria spotrebiteľia, výrobcovia, sprostredkovatelia a vlády.

Konkurenti

Každý podnik sa snaží presadiť v širokom rámci svojich konkurentov. Marketingová koncepcia hovorí, že byť úspešným podnikom znamená uspokojiť potreby a želania spotrebiteľov lepšie než to robia konkurenti. Podniky musia získať strategickú výhodu v podvedomí spotrebiteľov, ktorá sa buduje jasným vymedzením trhovej pozície vlastnej ponuky voči konkurenčnej ponuke. Každá firma musí vziať do úvahy svoju veľkosť a pozíciu v odvetví a porovnať ju s konkurenciou. Veľké i malé firmy si musia nájsť takú marketingovú stratégiu, ktorá ich postaví do lepšej pozície na trhu než majú ich konkurenti.

Verejnosť

Verejnosťou nazývame ľubovoľnú skupinu, ktorá prejavuje skutočný alebo potenciálny záujem, alebo má vplyv na schopnosť organizácie dosiahnuť jej ciele. Každý podnik je obklopený verejnosťou, ktorú môžeme rozdeliť do siedmich skupín:

- finančná verejnosť - hlavnou finančnou verejnosťou sú banky, investičné spoločnosti a akcionári,
- mediálna verejnosť - sem patria médiá, ktoré prinášajú správy, charakteristiky, názory, komentáre,
- vládna verejnosť - riadenie firmy musí zohľadňovať aj vládny vývoj,
- verejnosť skladajúca sa z občianskych aktivít (hnutí)
- miestna verejnosť - ako napr. obyvateľstvo bývajúce v blízkosti firmy a obecné zastupiteľstvá,
- všeobecná verejnosť
- interná verejnosť - sem zahŕňame podnikových pracovníkov na všetkých úrovniach: úradníkov, robotníkov, majstrov, manažérov, dobrovoľníkov, správnu radu.

1.3 SWOT analýza

Ustáleným termínom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov sa stala SWOT analýza (analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození). Táto analýza je vlastne kombináciou analýzy S-W a O-T.

O - T analýza

Rozbor vonkajších činiteľov, ktoré predstavujú príležitosti a ohrozenie ďalšieho rozvoja podniku, býva označovaná O-T analýza (z anglického "Opportunities and Threats Analysis"). O-T analýza umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a ktoré môžu podniku priniesť výhody nad ostatnými účastníkmi podnikania. Súčasne tiež nabáda k zamysleniu nad problémami, s ktorými bude podnik zápasit'.

S - W analýza

Hodnotenie vplyvu vonkajších činiteľov, vykonávané so zámerom stanoviť ciele podniku, musí byť doplnené rozborom vnútorných činiteľov. Nástrojom takehoto rozboru je S-W analýza (z anglického "Strengths and Weaknesses Analysis"). S-W analýza spočíva v presnom vymedzení silných a slabých miest podniku. Výsledky tejto analýzy zásadným spôsobom ovplyvňujú rozhodovacie procesy spojené s riadením marketingovej činnosti.

Vnútorne a vonkajšie činitele sú vo vzájomnej interakcii. Medzi vnútorné činitele patria predovšetkým súvislosti finančné, technologické, personálne a organizačné.

Za finančné činitele pokladáme celkovú finančnú situáciu podniku a v kontexte s marketingom predovšetkým množstvo peňažných prostriedkov určených pre marketing a ich rozdelenie na jednotlivé nástroje marketingu i na konkrétne výroby či služby.

Technologické činitele vplývajú na činnosť podniku v tom, že je do určitej miery ohraničená kapacitou strojového parku a výrobných plôch, viacúčelovosťou strojového zariadenia, nákladmi, dostupnými technológiami, požiadavkami na ochranu životného prostredia a pod.

Riadenie marketingovej činnosti musí v každom prípade vychádzať zo znalostí organizačných príležitostí. Medzi tieto patria:

- hierarchické usporiadanie právomocí,
- vymedzenie zodpovedností a stanovenie úloh,
- pravidlá komunikácie,
- organizačný poriadok.

Elasticita riadenia a kontrola procesu riadenia marketingovej činnosti vo veľkej miere závisia na miere koncentrácie právomocí. Na jednej strane väčšia koncentrácia právomocí obvykle umožňuje lepšiu kontrolu chodu úseku marketingu. Na druhej strane však rozhodovanie sa stáva menej prispôsobivým a ťažkopádnejším a naopak. Významný vnútorný faktor tiež predstavujú:

- medziľudské vzťahy,
- ochota spolupráce a jednote záujmov zamestnancov,
- smerovanie spolupráce k plneniu cieľov podniku.

Účelom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení určované trhom.

Identifikácia a analýza silných a slabých stránok

Úlohou strategickej analýzy silných a slabých stránok podniku je stanovené, čo je z hľadiska súčasnej a očakávanej situácie podniku rozumné konať.

Pre túto analýzu je vhodný nasledovný prístup:

a) Identifikácia zdrojového profilu podniku

Tu sa zvažujú a vyhodnocujú predovšetkým jestvujúce finančné zdroje (finančný obrat, likvidita, finančný tok - cash flow), organizačné, personálne a intelektuálne zdroje (kvalifikačná štruktúra, psychosociálna situácia) a technologické zdroje (kapacita). Pre vyhodnotenie týchto zdrojov by mali byť vytvorené informačné predpoklady už v prvom kroku situačnej analýzy.

b) Určenie silných a slabých stránok podniku

Zdrojové možnosti (profil) sú potom konfrontované s trhom. Ide pritom o identifikáciu jednak silných stránok podniku, na ktorých je možné budovať úspešnú stratégiu. V kontexte s týmto sú tiež zisťované kvalitatívne a kvantitatívne identifikované slabé stránky podniku. Toto by sa malo uskutočňovať tak, aby sa dalo predchádzať ich rušivému účinku.

c) Identifikácia špecifickej schopnosti (kompetencii) podniku

Špecifické prednosti a slabiny podniku sú komparované s obdobnými slabými stránkami konkurentov.

Analýza silných a slabých stránok poskytuje určité námety a upozorňuje na možnú úspešnú konkurenčnú stratégiu v príslušnom trhovom segmente.

Pri praktickom vykonávaní marketingového strategického plánovania v našich podnikoch je identifikácia, analýza, hodnotenie silných a slabých stránok mimoriadne dôležitým krokom. Na kvalite jeho zvládnutia závisí úspech ďalších, najmä syntetických projekčných krokov. Pri analýze by sa malo postupovať systematicky - snažiť sa získať čo najširší okruh potenciálnych miest.

Identifikácia a analýza príležitostí a nebezpečí

Analýza príležitostí a nebezpečí by mala obsahovať nasledovné aktivity:

- dlhodobé výhľady v spôsobe výroby a vývoja cien výrobkov podniku na trhu,
- právne normy, ktoré ovplyvňujú vlastnosti, design a predajnosť výrobku,
- stratégie konkurencie a bezproblémový vstup nových výrobcov do výrobného odvetvia,
- vplyv novo vyvinutých technológií na výrobu daného výrobku,
- perspektívy prenikania na významné trhy,
- dopad možného rastu cien jednotlivých dodávok a možné riešenie tejto situácie a ich dôsledky.

Nasledujúcou úlohou je potom posúdiť, či má podnik vnútorné predpoklady k tomu, aby úspešne zhodnotil ponúkajúce sa príležitosti a súčasne čelil potenciálnemu nebezpečeniu.

1.4 Marketingový mix

Marketing sa realizuje prostredníctvom štyroch základných nástrojov:

- produkt
- distribúcia
- cena
- podpora predaja

1.4.1 Produkt

V marketingu chápeme pod pojmom výrobok akúkoľvek ponuku, ktorá je určená trhu za účelom uspokojenia určitej potreby. Do tohto pojmu zahŕňame predmety, služby i myšlienky. Výrobok sa chápe v marketingu veľmi široko: rozumieme ním celkovú ponuku zákazníčkovi, teda nielen podstatu výrobku, ktorá je príčinou nákupu, ale tiež ostatné abstraktné a symbolické okolnosti, ktoré kúpu výrobku sprevádzajú, ako je značka výrobcu alebo predajcu, obal, štýl, záručné podmienky, servis, image výrobcu alebo predajcu a pod.

Výrobca výrobkom uspokojuje potreby spotrebiteľa a tým dosahuje svoj základný marketingový cieľ - udržať sa na trhu a zabezpečiť si trvalú prosperitu realizovaním určitého zisku.

Výrobok musí byť súhrnom niekoľkých faktorov a to: funkčnosti, účinnosti a designu.

- *funkčnosť* - schopnosť vykonávať požadované funkcie v požadovanom prostredí,
- *účinnosť* - dosiahnutie požadovaného stupňa výkonnosti, hospodárnosti, ovládateľnosti a trvanlivosti,
- *design* - vytvorenie takého estetického dojmu, ktorý vyvoláva emotívne pozitívne pocity v mysli zákazníčka.

Výsledný výrobok musí teda byť symbiózou funkčnosti, účinnosti a designu.⁹

⁹ Kita, J. a kol.: Marketing v odvetví. Bratislava, EU 1992, s. 48.

Väčšina firiem vyräba viac než jeden výrobok. Ich výrobový mix možno charakterizovať jeho šírkou, dĺžkou, hĺbkou a konzistenciou.¹⁰ Šírka výrobového mixu predstavuje množstvo výrobových radov. Dĺžka udáva celkový počet položiek výrobového mixu. Hĺbka udáva počet výrobkov v rámci jedného výrobového radu. Konzistencia výrobového mixu vyjadruje tesnosť prepojenia rôznych výrobových radov a ich konečného použitia, požiadaviek na výrobu, distribučných ciest. Tieto štyri dimenzie výrobového mixu sa využívajú pri vývoji výrobovej stratégie firmy.

Jednotlivé výrobové rady výrobového mixu musia byť pravidelne vyhodnocované z hľadiska ich ziskovosti a rastového potenciálu. Najlepšie výrobové rady firmy by mali byť primerane podporované, slabšie rady by mali byť obmedzované a nové výrobové rady zavádzané tak, aby zaplnili medzery na trhu.¹¹

Každý výrobový rad sa skladá z výrobových položiek. V rámci jednotlivých výrobových radov by sa malo analyzovať veľkosť predaja a dosahovaný zisk u každej výrobovej položky a súčasne by sa malo vyhodnocovať postavenie jednotlivých položiek na trhu, vzhľadom ku konkurenčným položkám. Takýmto spôsobom sa získavajú informácie pre rozhodovanie o výrobových radoch.

Firma môže predlžovať dĺžku svojho výrobového radu dvomi spôsobmi: rozširovaním a doplňovaním radov. Rozširovanie môže byť smerom nadol, nahor alebo obojsmerne.

Aj keď dĺžka výrobového radu je primeraná, môže vzniknúť potreba jeho modernizácie. Modernizácia výrobového radu zahŕňa otázky, či potrebuje výrobový rad nový vzhľad a či je vhodnejšie modernizovať celý rad postupne alebo naraz. Rozhodovanie o vyradení výrobkov z výrobového radu zahŕňa identifikáciu a odstránenie slabých výrobových položiek z radu.

Firma sa musí tiež zaoberať určením taktiky označovania výrobkov a výrobových radov. Musí sa rozhodnúť akú značku bude používať, či to bude značka výrobcu, súkromná značka, individuálna značka.

¹⁰ Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s. 1997, s. 485.

¹¹ Tamže, s. 486.

Fyzické výrobky vyžadujú rozhodnutia o spôsobe balenia, ktoré musí byť užitočné z hľadiska ochrany, vhodnosti a propagácie výrobku. Firma musí vyvinúť koncepciu obalu a testovať ju z hľadiska funkčnosti ako aj z hľadiska psychologického, aby zistili, či spĺňa požadované ciele a je v súlade s požiadavkami verejnosti. Tiež je ich nutné označovať z dôvodov ich identifikácie, uvádzaní jednotlivých akostných tried a popisov vlastností výrobku.

1.4.2 Cena

Cena je najpružnejším a zároveň jediným prvkom marketingu, ktorý tvorí príjmy. Všetky ekonomické subjekty stoja v podmienkach trhu pred úlohou oceniť svoje výrobky, služby. Cena je vždy posudzovaná z hľadiska uspokojenia reprodukčných potrieb subjektu podnikania a spotrebiteľského dopytu. Dôležité pre určenie ceny sú potreby spotrebiteľov a faktory, ktoré ovplyvňujú tieto potreby. Nemožno však nevziať do úvahy ani náklady podniku a ceny konkurenčných výrobkov. Prítom sa cena prispôbuje ostatným nástrojom marketingového mixu, výrobku, distribúcií, podpora predaja. Cena sa mení priebehom životného cyklu výrobku, so spôsobom predaja atď.. Je dôležitým faktorom určujúcim podiel podniku na trhu.

Cena je nielen podmienená cieľmi podnikateľského subjektu, ale musí sa systematicky prispôbovať, aby vyhovovala podmienkam výmeny na trhu.

Postup určovania cien, ktoré firma používa pozostáva zo šiestich krokov.¹²

Prvý krok - firma starostlivo určí svoje marketingové ciele ako sú prežitie, maximalizácia zisku, maximálny rast predaja, maximálne využitie trhu a vedúce postavenie v kvalite výrobku.

Cieľ prežiť si zvolí firma, ak má prebytok kapacity, silnú konkurenciu, alebo sa zmenia prania zákazníkov. V tom prípade je menej dôležitý ako prežitie. Tento cieľ je krátkodobý. Z hľadiska dlhodobého musí firma zvýšiť pridanú hodnotu, alebo zanikne.

Maximalizácia zisku - jej cieľom je určiť také ceny, ktoré vytvárajú maximálny zisk.

¹² Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s. 1997, s. 542.

Maximalizácia predaja - je tiež označovaná ako cenový prienik trhu, t.z., že čím väčšie množstvo výrobkov budú predávať, tým budú nižšie náklady a dlhodobejšie vyšší zisk. Ceny sa stanovujú čo najnižšie.

Maximálne využitie trhu - znamená stanovenie vysokých cien, aby firma "pozbierala smotanu" na trhu.

Vedúce postavenie v kvalite výrobkov - snaha o dosiahnutie vedúceho postavenie na trhu kvalitou svojich výrobkov.

Druhý krok - firma určí svoju dopytovú funkciu, ktorá znázorňuje výšku predaja v závislosti na cene. Čím je táto dopytová funkcia menej pružná, tým vyššiu cenu môže firma stanoviť. Táto podmienka platí len pre podniky monopolného postavenia.

Tretí krok - firma určí ako náklady závisia od veľkosti objemu výroby.

Štvrtý krok - firma preskúma konkurenčné ceny, aby získala východziu pozíciu pre umiestnenie ceny svojho výrobku.

Piaty krok - firma si zvolí jednu z nasledujúcich metód tvorby cien:

tvorba cien prirážkou, tvorba cien pomocou cieľovej návratnosti, tvorba cien pomocou vnímanej hodnoty, tvorba cien pomocou bežných cien a tvorba cien pomocou cenovej ponuky.

Šiesty krok - firma vyberie konečnú cenu, vyjadrí ju psychologicky najefektívnejším spôsobom, skординuje s ostatnými prvkami marketingového mixu, skontroluje či je v súlade s cenovou politikou firmy a presvedčí sa o tom, či bude akceptovaná distribútormi, maloobchodníkmi, konkurentmi a dodávateľmi.

Firmy prispôbujú svoje ceny rôznym podmienkam na trhu. Prvým typom je geografické prispôbovanie cien, ktoré vyžaduje, aby sa firma rozhodla, aké ceny bude uplatňovať v rôznych lokalitách. Hlavne pre vzdialených zákazníkov. Druhým typom sú cenové zľavy a zrážky, medzi ktoré patrí hotovostná zľava, zľava z dodaného množstva,

funkčná zľava, sezónna zľava a zrážky. Tretím typom je propagačná tvorba cien, ako je tvorba cien pre zvláštne príležitosti, hotovostné rabaty, financovania s nízkym úrokom a psychologické zľavy. Štvrtým je diskriminačná tvorba cien, ktorá zahŕňa rôzne ceny pre rôzne zákaznícke segmenty, formy výrobkov, miesta a doby. Piatym typom je tvorba cien výrobkového mixu, ktorá zahŕňa tvorbu cien výrobkových radov, doplnkov, vedľajších výrobkov.

Keď sa firma rozhoduje o zmene cien, musí starostlivo zvážiť reakcie zákazníkov a konkurentov. Reakcia zákazníkov závisí na tom, čo si zákazník o zmene myslí. Reakcia konkurentov závisí od ich odvetnej stratégie. Pri zmene tiež musí predvídať, aká bude pravdepodobná reakcia dodávateľov a sprostredkovateľov.

1.4.3 Distribúcia

Rozhodovanie o marketingových distribučných cestách patrí medzi najzložitejšie a najvýznamnejšie rozhodnutia, ktoré musí firma vykonávať. Každá distribučná cesta vytvára inú úroveň predaja a nákladov. Ak vytvorí určitú distribučnú cestu, musí v nej dlhšiu dobu zotrvať. Každá distribučná cesta bude významne ovplyvňovať marketingový mix a bude ním tiež významne ovplyvňovaná.¹³

Podnik využíva sprostredkovateľov, ak sú schopní vykonávať funkcie, týkajúce sa distribučných ciest efektívnejšie ako výrobca. Najdôležitejšie funkcie v marketingových distribučných cestách sú: informácie, propagácia, objednávanie, financovanie, preberanie rizika, fyzické vlastníctvo, platby.

Výrobcovia majú niekoľko možností voľby distribučných ciest pre dosiahnutie cieľového trhu. Môžu použiť priamy predaj, jednoúrovňovú alebo viac úrovňovú distribučnú cestu. Tvorba distribučnej cesty vyžaduje určitú úroveň zásobovacích služieb (veľkosť zásielky, doba čakania, priestorová dostupnosť, rozmanitosť výrobkov a podpora služieb), stanovenie distribučných cieľov a obmedzení, identifikácia hlavných distribučných alternatív (druh a počet sprostredkovateľov) a určenie podmienok a

¹³ Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s. 1997, s. 573.

zodpovednosti. Každá alternatíva distribučnej cesty musí byť vyhodnotená z hľadiska ekonomického, z hľadiska možnosti kontroly a z hľadiska jej adaptability.

Riadenie distribučných ciest vyžaduje výber sprostredkovateľov a ich motivácie pomocou nákladových a výnosových činiteľov. Cieľom je dosiahnuť spoločný plán distribúcie v duchu partnerských vzťahov. Jednotliví členovia distribučnej cesty musia byť pravidelne vyhodnocovaní, ako z hľadiska predošlého predaja, tak aj v porovnaní s predajom ostatných členov. Distribučná cesta musí byť periodicky modifikovaná vzhľadom k nepretržitému vývoju marketingového prostredia. Musí sa tiež zaoberať otázkou priberania alebo prepustenia jednotlivých sprostredkovateľov a jednotlivých distribučných ciest. V krajnom prípade modifikovania celého distribučného systému.

Distribučné cesty sú charakterizované nepretržitými zmenami. Objavujú sa nové veľkoobchodné a maloobchodné inštitúcie a vznikajú nové systémy distribučných ciest. V súčasnosti prebieha rozvoj vertikálnych, horizontálnych a viaccestných marketingových systémov.¹⁴

Vertikálne distribučné systémy zahŕňajú výrobcov veľkoobchodníkov a maloobchodníkov, ktorí spolu vytvárajú zjednotený systém.

Horizontálny distribučný systém predstavuje spojenie dvoch alebo viacerých firiem, ktoré nie sú vo vzájomnom vzťahu, spojiť svoje zdroje alebo programy s cieľom využiť vzniknuté marketingové príležitosti.

Viaccestný distribučný systém vzniká vtedy, keď firma použije dve alebo viac marketingových distribučných ciest na dosiahnutie jedného alebo viacerých spotrebiteľských segmentov.

Bez ohľadu na to, ako je dobré vybudovaná a riadená distribučná cesta, vždy sa môže vyskytnúť nejaký konflikt. Ich príčinou bývajú nezlučiteľnosť cieľov, nejasnosť povinností a práv, odlišné vnímanie situácie a vysoká závislosť. Zvládnuť tieto konflikty možno nadriadených cieľov, výmeny osôb, spoločným členstvom v obchodných spoločnostiach, diplomaciou a sprostredkovaním.

¹⁴ Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s. 1997, s. 574.

1.4.4 Podpora predaja

Každá výmena tovaru je spojená s množstvom komunikačných procesov. Podstatou trhovej komunikácie je ovplyvňovanie, ktoré sa uskutočňuje za pomoci prostriedkov komunikačného systému. Komunikovať v marketingovej filozofii znamená na jednej strane informovať, oboznamovať s výrobkami a službami, vysvetľovať ich vlastnosti, vyzdvihnúť ich úžitok, kvalitu, hodnotu, prospešnosť, použitie, na druhej strane vedieť aj počúvať, prijímať a reagovať na podnety a požiadavky spotrebiteľa. Pre súbor aktivít, metód a techník, pomocou ktorých sa uskutočňuje komunikácia, sa v marketingu používa strešný pojem "promotion". Pôvod slova pochádza z anglického jazyka a v základnom význame znamená proces podporovania niečoho, niekoho, motivovanie, inšpirovanie, aktivizovanie, stimulovanie, povzbudzovanie, ponúknutie resp. získanie určitej výhody, vylepšenie v niečom.¹⁵

Marketingový komunikačný mix sa skladá zo štyroch hlavných nástrojov:

- *reklama* - je to akákoľvek platená forma neosobnej prezentácie a podpory myšlienok, tovaru a služieb určitým sponzorom,
- *podpora predaja* - krátkodobé stimuly pre posilnenie nákupu alebo predaja výrobku, či služby,
- *public relations* - množstvo programov, vytvorených pre zlepšenie, udržanie alebo ochranu image firmy, či výrobku,
- *osobný predaj* - ústne prezentácie s jedným alebo viacerými potenciálnymi zákazníkmi za účelom predaja.

¹⁵ Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s. 1997, s. 612.

Obrázok 2 Najbežnejšie komunikačné nástroje ¹⁶

REKLAMA	PODPORA PREDAJA	PUBLIC RELATIONS	OSOBNÝ PREDAJ
Symboly Emblémy Vzhľad balenia Prílohy v balení Katalógy Filmy Brožúry Vlastné časopisy Plagáty a letáky Telefónne zoznamy Reklamné tabule Audiovizuálny materiál	Súťaže, lotérie Prémie a dary Vzorky Veľtrhy a výstavy Rabaty Kupóny Obchodné známky Zábavné podniky Hry	Prejavy Semináre Výročné správy Charitatívne dary Sponzorstvo Styk s verejnosťou Lobby	Prezentácie Telemarketing Stimulačné programy Obchodné stretnutia

Úspešnosť všetkých metód podpora predaja sa zakladá na efektívnej komunikácii, t.j. pochopení procesu spracovania, prenosu a prijímania informácií cieľovým trhom. Komunikačný proces sa skladá z odosielateľa (firma, inštitúcia, obchodný personál, sprostredkovatelia, predajňa), ktorý odovzdáva informáciu spracovanú v určitej forme (reklamnou inzerciou, akciami podpory predaja, osobných jednaní, určitými podujatiami a publicitou) rôznym prijímateľom (konečným spotrebiteľom, produkčným výrobcom, obchodníkom, či verejnosti ako celku).

Vnímanie informácie, jej spracovanie u prijímateľa a nakoniec pochopenie a reakciu ovplyvňuje: kvalita kódovania, kanály prenosu a rušivé vplyvy (napr. apely v reklame, výber médií, spôsoby jednania personálu, veľkosť podnetu pri akciách podpory predaja, hodnovernosť publikovaného spravodajstva), ale aj šum, ktorý vytvára konkurenčná podpora predaja, presýtenosť informácií, selektívne vnímanie a skresľovanie, verejná

¹⁶ Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing a.s. 1997, s. 613.

mienka a pod. Podľa spôsobu nadviazania kontaktov a získavania spätnej väzby môžeme komunikáciu rozdeliť do dvoch skupín: na personálnu, do ktorej patrí osobný predaj a nepersonálnu t.j. masovú komunikáciu - reklama, podpora predaja, public relations.

Jedným z najobtiažnejších marketingových rozhodnutí, pred ktorým firma stojí, je množstvo peňazí, ktoré má firma vynaložiť na komunikáciu.

Pri tvorbe rozpočtu môže použiť niekoľko metód stanovenia rozpočtu komunikácie:

- *metóda možnosti* - stanovuje rozpočet komunikácie podľa toho, aké možnosti na to majú. Táto metóda určovania rozpočtu ignoruje komunikáciu ako investíciu a priamy vplyv na predaj. Vedie to k neurčitému ročnému rozpočtu komunikácie,
- *metóda percenta z príjmu* - určuje výdaje na komunikáciu ako špecifické percento predaja, alebo ako percento z predajnej ceny,
- *metóda konkurenčnej rovnosti* - stanovuje ročný rozpočet tak, aby dosiahli publicitu primeranú svojej konkurencii,
- *metóda cieľov a úloh* - vyžaduje vytváranie rozpočtu tak, že stanoví konkrétne ciele a určí úlohy, ktoré treba vykonať, aby sa dosiahli dané ciele. Až potom sa odhadnú náklady, potrebné na vykonanie týchto úloh.

Rozpočet komunikácie musí byť rozdelený medzi komunikačné nástroje. Každá firma si vyberie také nástroje, ktoré najlepšie vyhovujú podmienkam, v ktorých sa nachádza a ktoré podľa nej najúčinnejšie pôsobia na spotrebiteľov.