

1 MARKETINGOVÉ VÝCHODISKÁ PRE UMIESTŇOVANIE

1.1 Marketingová analýza trhu a jej zložky

1.1.1 Analýza trhu

Každý podnik existuje v určitom spoločensko-ekonomickom priestore. Podstatou tohto priestoru je trh. Podľa Kotlera sa trh skladá zo všetkých potenciálnych zákazníkov zdieľajúcich zvláštnu potrebu alebo požiadavku, ktorí by mohli byť ochotní a schopní zúčastniť sa zmeny, aby uspokojili túto potrebu či požiadavku. Veľkosť trhu závisí teda na počte osôb, ktoré prejavujú potrebu, majú zdroje, ktoré zaujímajú ostatných, a sú ochotní tieto zdroje ponúknuť pri výmene za to, čo chcú.

Analýza trhu predstavuje prieskum trhu s cieľom zaistiť trh s najväčším potenciálom vzhľadom k stanoveným cieľom podniku. Na základe identifikácie trhu si podnik spracuje marketingový plán, pomocou ktorého sa pokúsi tento trh získať. Pri analýze trhu sa musí podnik pozerať na to:

Pre koho je určený výrobok, ktorý podnik umiestňuje na trhu?

Prečo sa podnik zameriava práve na tento trh?

Prečo si podnik zvolil práve danú marketingovú stratégiu?

Podnik ako základné atribúty trhu analyzuje:

- či zákazníkom je občan alebo organizácia
- či trh je masový alebo segmentovaný
- reakciu na nový výrobok a ďalšie stránky trhu

Analýzou trhu podnik hodnotí svoje šance uplatniť úspešne na trhu svoju príležitosť. Príležitosť je daná kvalitou jeho myšlienky, ktorú chce v zhmotnenej podobe ponúknuť na trhu. Kvalita býva vyjadrená úžitkovými vlastnosťami a hodnotou produktu. Úspešnosť podniku determinuje i konkrétny čas, kedy vstúpi so svojou myšlienkou na trh. Vo vzťahu ku príležitosti vystupuje čas a množstvo v priamej úmere, to znamená, že čím skôr je podnik na trhu, tým väčší podiel na trhu obsadí a realizuje

väčší objem obratu. Trh pre podnik predstavuje celková populácia a všetky ostatné ekonomicky činné subjekty. V rámci takto vymedzeného trhu, je pre každý podnik zaujímavý tzv. potenciálny trh. Tento býva rovný alebo širší ako cieľový trh. Cieľový trh predstavuje tú časť trhu, kde podnik zameriava svoje aktivity. Podnik má snahu uspokojiť potreby a požiadavky práve tohto trhu.

1.1.2 Analýza zákazníka

Žiadna marketingová stratégia firmy nebude úspešná, pokiaľ nebude existovať skupina kupujúcich, ktorá chce ten zvláštny balík vlastností, ktorý firma ponúka. Aby bola stratégia úspešná musí vychádzať z porozumenia potrieb zákazníka. Ak vychádzame z toho, že zákazník neustále potrebuje zmenu, musia úspešné firmy udržiavať stály kontakt s potrebami svojich zákazníkov a predvídať, ako by sa tieto potreby mohli v budúcnosti zmeniť.

Podnik vychádza pri analýze zákazníka z rozdelenia zákazníkov do jednotlivých skupín podľa vopred definovaných kritérií. Analyzuje štruktúru a kvalitu zákazníka podľa:

- ekonomických daností
- demografických daností
- kultúrnych daností
- osobných postojov a motívov
- iných preferencií

Prístup na trhu volí zákazník systémom „ad hoc“ alebo strategickým prístupom. Podľa kúpneho správania môžeme rozlíšiť dva základné prístupy zákazníka. Tieto sú dané charakterom predmetu (objektu) kúpy. Zákazník môže nakupovať:

- impulzívne (afektívne) - nevenuje jednotlivým fázam kúpy veľký priestor (takto sa nakupujú niektoré produkty dennej potreby); proces predstavuje vznik potreby, rozhodovaniu sa venuje minimálny priestor a nasleduje výber
- systematicky - v tejto forme zákazník realizuje kúpu určitým systémom, kde kúpa predstavuje nasledovný rozhodovací proces:

1. Vznik potreby
2. Hľadanie informácií
3. Výber alternatív
4. Rozhodnutie sa o kúpe
5. Postkúpne správanie sa

Uvedený proces môže byť diferencovaný podľa predmetu kúpy. Ak je kupujúci organizácia, do procesu sa včlenia ďalšie fázy ako hľadanie dodávateľov, odovzdanie ponuky, výber dodávateľa, objednávací proces, kontrola rozhodnutia a ďalšie. Analýzu zákazníkov môže podnik úspešne spracovávať z dotazníkov, ktoré mu zákazníci vyplnia. Takto si spracuje rozbor svojich zákazníkov, podľa toho si rozdelí trh a volí diferencovaný prístup k jednotlivým skupinám zákazníkov. Osobitný prístup sa volí k zákazníkovi podľa toho, či je to konečný spotrebiteľ - občan alebo organizácia.

1.1.3 Analýza konkurencie

Aj keď väčšina marketingových stratégov uznáva význam konkurenčných analýz, analýze konkurentov sa obvykle venuje menej pozornosti než napríklad analýze zákazníkov a ich správanie sa pri kúpe. V mnohých prípadoch je to preto, že marketingový manažéri si myslia, že vedia dosť o svojich konkurentoch jednoducho ako výsledok stretávania sa s nimi každodenne na trhoch. V iných prípadoch sa stretávame s prvkom, rezignácie, kedy manažéri tvrdia, že nie je možné pochopiť konkurentov a ich správanie podrobne a pokiaľ výkon podniku je akceptovateľný, neexistuje veľa dôvodov tráviť čas zberom informácií o iných firmách. Skutočnosťou je, že konkurenti reprezentujú hlavný determinant podnikového úspechu a akékoľvek ignorovanie detailného sledovania ich silných a slabých stránok, stratégií a cieľov môže viesť k menej optimálnemu výkonu, ale tiež k zbytočnému provokovaniu a vystaveniu sa agresívnym a neočakávaným konkurenčným pohybom. Z uvedeného vyplýva, že konkurenčné analýzy by mali byť centrálnym elementom marketingového plánovacieho procesu, s pozornosťou kladenou na ciele konkurenta, na zdroje, ako aj na jednotlivé prvky marketingového mixu.

Týmto spôsobom možno:

- identifikovať oblasti konkurenčne silných a slabých stránok
- využiť tieto výsledky pre rozpracovanie marketingovej stratégie

Marketingový stratég odpovedá na päť otázok:

1. Kto je naším konkurentom?
2. Aké sú ciele konkurentov?
3. Aké stratégie a s akým úspechom presadzujú?
4. Aké majú silné a slabé stránky?
5. Aké bude ich pravdepodobné správanie a aká bude ich pravdepodobná reakcia na ofenzívne zmeny na trhu?

Odpovede na týchto päť otázok by mali poskytnúť stratégovi jasné pochopenie konkurenčného prostredia a najmä poznanie: kto a ako konkuruje podniku.

Konkurent je ten, kto predáva alebo môže predávať podobné produkty ako náš podnik, a to na našom alebo inom trhu. Konkurent je skutočný alebo potenciálny.

Cieľom je získať informácie čo robí konkurencia lepšie ako my a prečo, ako aj to, čo robí náš podnik lepšie ako konkurencia.

Konkurenčné prostredie nezahrňuje len ďalšie firmy, ale aj rad iných základných vecí. Najlepší spôsob, ako pochopiť plný rozsah konkurencie, je ako firma zaujme hľadisko zákazníka. Ako premýšľa zákazník o tom, čo si kúpiť?

Na základe uvedeného môžeme zhrnúť základné poznatky o tom, ako efektívne konkurovať. Firma musí mať neustále na pamäti štyri dimenzie, týkajúce sa postavenia na trhu. Musí totiž brať do úvahy povahu zákazníkov, marketingových kanálov, konkurencie a charakteristiku svojej vlastnej spoločnosti. Úspešnosť marketingu je záležitosťou jeho vplyvu na dosiahnutie efektívneho pôsobenia na zákazníkov, na efektívne využívanie marketingových sprostredkovateľov a na dosiahnutie dobrej konkurenčnej pozície.

1.1.4 Analýza vnútorných podmienok podniku

Úspešnosť podniku závisí nielen od atraktivity odvetvia alebo jeho segmentu na ktorý sa podnik orientuje, ale dôležitá je i schopnosť ako dokáže podnik využiť svoje konkurenčné schopnosti a silné stránky v súperení s konkurenciou. Informácie o tom, v čom spočívajú konkurenčné schopnosti a v čom má podnik svoje silné stránky v porovnaní s konkurenciou môžeme získať z analýzy interného prostredia. Medzi základné postupy, ktoré sa využívajú pri analýze interného prostredia môžeme zaradiť analýzu zdrojov podniku a analýzu schopností podniku.

a) analýza zdrojov podniku

Analýza zdrojov je východiskovým krokom strategickej internej analýzy. Umožňuje nám vytvoriť si základný obraz o súčasnom stave podniku a naznačiť jeho možnosti do budúcnosti. Pre získanie predstavy o identite podniku nám ako východisko slúži poslanie podniku. Poslanie vymedzuje predovšetkým externú orientáciu podniku. Interná analýza zdrojov je orientovaná do vnútra podniku, snaží sa odhaliť jeho silné a slabé stránky, prípadne jeho schopnosti pre prípad, že sa bude meniť jeho externá orientácia.

Poslanie a interná analýza nám umožňujú získať predstavu o identite podniku. Pri analýze zdrojov je možné postupovať rôznymi spôsobmi. Racionálnym prehľadným spôsobom je vychádzať z bežného členenia zdrojov na hmotné (naturálne a finančné) a nehmotné (ľudské schopnosti, technológie a povesť podniku).

b) analýza schopností podniku

Analýza schopností podniku rozširuje analýzu interných zdrojov podniku o skúmanie a analyzovanie vzájomných vzťahov medzi základnými faktormi a ich vplyv na tvorbu súhrnných hodnôt podniku. Jedným z prístupov, ktorý sa pokúša vnieť práve tento nový pohľad do internej analýzy podniku je tzv. analýza hodnotových reťazcov. Tento prístup začala využívať poradenská firma McKinsey and Company a Michael Porter ho rozvinul do nového metodického postupu. Hodnotový reťazec v svojej všeobecnej podobe rozčleňuje aktivity podniku na:

- primárne aktivity
- sekundárne aktivity

Medzi *primárne* aktivity sú zaradené:

- vstupná logistika, ktorá predstavuje príjem skladovanie a redistribúciu vstupov, t. j. preberanie a skladovanie materiálu, dopravu, vstupnú kontrolu a pod.,
- prevádzka, predstavujúca výrobu, montáž, balenie, opravy a údržbu strojov a zariadení operačnú kontrolu a pod.,
- výstupná logistika, predstavuje činnosti kompletácie, skladovania, fyzickej distribúcie prepravy a pod.,
- marketing a predaj, predstavuje činnosti zamerané na styk so zákazníkom ako je napríklad reklama, podpora predaja, odbytové kanály, tvorba cien, predaj a pod.,
- služby zákazníkom predstavujú také činnosti ako je napríklad inštalácia, opravy, zaučenie, úpravy výrobkov a pod.

Každá z týchto primárnych činností je dôležitá a môže zohrať rozhodujúcu úlohu pri súťažení s konkurenciou.

Medzi *sekundárne* aktivity patria:

- zaobstarávanie, predstavuje funkčnú oblasť spojenú s nákupom vstupov potrebných pre hodnotový reťazec firmy, ale nezahŕňa už vlastné fyzické nakupovanie a premiestňovanie vstupov; patrí sem zabezpečovanie nákupu surovín, materiálov, strojov, zariadení, budov a ich vybavenia; do tejto funkčnej prierezovej oblasti patrí zabezpečovanie vstupov pre všetky primárne aktivity,
- rozvoj technológie zahŕňa všetky funkcie týkajúce sa technológie, know - how, strojov a zariadení, vrátane výskumu a vývoja,
- manažment ľudských zdrojov, zahŕňa funkcie náboru, výchovy, rozmiestňovania a reštrukturalizácie všetkých pracovníkov podniku,
- podniková infraštruktúra zahŕňa všeobecný manažment, plánovanie, financovanie, účtovníctvo, právo, riadenie kvality a pod.

1.2 Marketingový výskum

1.2.1 Charakteristika a ciele marketingového výskumu

Marketingový výskum je systematické určovanie, zber, analýza, vyhodnocovanie informácií a záverov zodpovedajúcich určitej marketingovej situácii, pred ktorou organizácia stojí. Predstavuje prameň marketingových informácií, bez ktorého nie je možné uskutočniť správne rozhodnutie a realizáciu cieľov marketingu.

1.2.2 Časti marketingového výskumu

Marketingový výskum pozostáva z nasledovných častí:

- výskum chovania sa kupujúcich na trhu
- výrobkový výskum
- výskum konkurencie
- výskum vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku

1.3 Segmentácia trhu

1.3.1 Podstata a kritériá segmentácie

Firma, ktorá sa rozhodla pôsobiť na určitom širokom trhu, či už spotrebnom, priemyselnom, obchodnom alebo štátnom zisťuje, že nemôže na tomto trhu plne uspokojiť všetkých zákazníkov. Zákazníkov je príliš veľa, sú príliš rozptýlení a líšia sa vo svojich kúpnych požiadavkách. Niektorí konkurenti majú lepšie postavenie pre uspokojovanie určitých skupín zákazníkov daného trhu. Firma, namiesto toho aby súťažila všade, potrebuje často proti príliš veľkej prevahe vymedziť najatraktívnejšie segmenty, ktoré môže efektívne uspokojovať.

Trh sa skladá z kupujúcich a kupujúci sa od seba líšia v jednom alebo viacerých ohľadoch. Môžu sa líšiť svojimi záujmami, kúpnu silou, geografickým rozmiestnením, kúpnyimi postojmi a kúpnyimi zvykmi. Všetky tieto vlastnosti môžu byť použité pri segmentácii trhu.

Z hľadiska podniku je dôležitý výber kritéria, podľa ktorého bude rozdeľovať zákazníkov na jednotlivé segmenty trhu. Kritériá segmentácie by mali vyjadrovať potreby zákazníkov a ich správanie sa na trhu. Napríklad demografické kritériá (vek, pohlavie, počet členov domácnosti, zamestnanie, vzdelanie, rasa, národnosť...), geografické kritériá (región, obec, krajina...), kritérium životného štýlu a podobne.

1.3.2 Výber segmentu

Po segmentácii trhu na základe uvedených kritérií je úlohou podniku lokalizovať tú skupinu zákazníkov, ktorej potreby možno uspokojiť produktom podniku. Pri výbere vhodného segmentu trhu je potrebné brať do úvahy primeranosť segmentu z hľadiska zdrojov, silných a slabých stránok, ako aj cieľov podniku. Pri výbere segmentu trhu možno postupovať podľa nasledovných krokov:

1. *Definovanie trhu.* Podnik sa musí rozhodnúť, na akom trhu chce pôsobiť, aby si stanovila reálne ciele. Ak podnik už na niektorom trhu pôsobí, jeho súčasná pozícia na tomto trhu sa stáva východiskom pre ďalšie pôsobenie. Pri rozhodnutí o pôsobení na určitom trhu musí podnik vychádzať zo svojich silných stránok a slabých stránok v porovnaní s konkurenciou.

2. *Spísanie zoznamu potrieb zákazníkov.* Pomocou brainstormingu pracovníci podniku spíšu zoznam súčasných i budúcich potrieb súčasných i potenciálnych zákazníkov. Zoznam nie je nikdy kompletný, ale poskytuje dostatok podnetov pre budúcu činnosť podniku. Podáva informácie o tom, prečo ľudia kupujú produkty ponúkané na vybranom trhu.

3. *Výber homogénneho segmentu na široko definovanom trhu.* Na základe skutočnosti, že určitá skupina ľudí má iné potreby ako ostatní, si podnik vyberá typických zákazníkov. Tento segment zahŕňa ľudí s podobnými potrebami, ktoré je možné uspokojiť aktivizáciou rovnakého marketing mixu. Zoznam potrieb ľudí zahrnutých do uvedeného segmentu pomáha pri rozhodnutí o tom, ktorí ďalší by mohli byť do segmentu zahrnutí. Ľudia, ktorí nie sú „homogénni“, t. j. ktorých nie je možné zahrnúť do vybraného segmentu, môžu tvoriť nový segment trhu.

4. *Identifikácia rozhodujúcich potrieb.* V zozname potrieb vybraného segmentu trhu je potrebné označiť rozhodujúce potreby z hľadiska kúpy produktu podniku.

5. *Pomenovanie segmentu.* Na základe rozhodujúcich potrieb firma pomenuje každý vybraný segment trhu. Vybrané „meno“ musí byť pre segment trhu typické a musí vyjadrovať jeho potreby.

6. *Zhodnotenie, prečo sa segment trhu správa tak, ako sa správa.* Po pomenovaní jednotlivých segmentov trhu je potrebné si uvedomiť, prečo sa správajú tak, ako sa správajú. Rôzne segmenty môžu mať podobné, ale predsa rozdielne potreby. To je príčinou, prečo podniku s podobnou ponukou na trhu nemusia uspieť.

7. *Približný odhad veľkosti segmentov.* Každý podnik hľadá ziskové možnosti a preto by sa mala zamerať na taký segment trhu, ktorý je, okrem solventnosti, i dostatočne veľký.

1.3.3 Pozicioning - umiestňovanie

Posledným krokom v procese segmentácie, ktorý musí firma uskutočniť, je zaujatie určitého miesta na trhu, pozicioning. Pozicioning je technika segmentácie, pomocou ktorej je možné lokalizovať segmenty trhu. Táto technika sa využíva najmä v prípade, ak na trhu existuje konkurencia s podobnou ponukou. Výsledkom je graf, ktorý ukazuje, kde má byť lokalizovaný produkt podniku vo vzťahu ku konkurencii. Obvykle sa lokalizácia produktu uskutočňuje na základe tých charakteristík, ktoré sú dôležité z hľadiska vybraného segmentu trhu. Firma sa v tejto súvislosti rozhoduje, či ponechá produkt na vybranom trhu nezmenený alebo zmení jeho pozíciu pomocou fyzických zmien alebo zmenou imidžu pomocou komunikačných techník.

„Pozícia značky alebo určitej ponuky vyjadruje zákazníkovo vnímanie podobnosti alebo odlišnosti určitej značky vo vzťahu ku konkurujúcim značkám. Pozíciu výrobku /služby ponuky na trhu ovplyvní konkrétny marketingový mix znakov a vlastností výrobku /služby, cenovej úrovne, podpory a distribučných kanálov, pre ktoré sa podnik rozhodne“.¹

¹ LESÁKOVÁ, D.: Strategický marketing. ESEU Bratislava, Profis 1994. 27s.

Samotné umiestňovanie však predchádza jeden dôležitý krok, ktorým je stanovenie spotrebiteľskej hodnoty očakávanej zákazníkom. Ponuka firmy by však mala jeho očakávania prekonávať. Tento proces zahŕňa tri kroky:

1. *Definovanie zákazníckeho poňatia spotrebiteľskej hodnoty.* Firma musí najprv určiť, ktoré vlastnosti výrobku/služby môžu ovplyvniť spotrebiteľskú hodnotu vnímanú zákazníkom.

2. *Stanovenie zákazníckej hodnotovej hierarchie.* V tejto časti sa jednotlivé faktory zaradia do niektorej z týchto skupín: základné, očakávané, žiadúce, nežiadúce.

3. *Rozhodnutie o štruktúre spotrebiteľskej hodnoty.* Firma volí kombináciu hmatateľných a nehmatateľných faktorov, ktoré vytvárajú spotrebiteľskú hodnotu a snaží sa pritom, aby zákazník bol uspokojený jej produktmi viac než produktmi konkurentov.

Faktory zvyšovania spotrebiteľskej hodnoty pre zákazníkov na obchodnom trhu:

A. *Pomoc zákazníkovi pri úsporách jeho prevádzkových nákladov:*

- zdokonaľovanie úžitkových vlastností produktu
- znižovanie veľkosti odpadov (napríklad pomocou recyklácie)
- znižovanie potreby pracovných síl
- znižovanie veľkosti režijných nákladov
- znižovanie nákladov na energiu

B. *Pomoc zákazníkovi pri znižovaní jeho zásob:*

- včasné a spoľahlivé dodávky
- zavedenie systému just-in-time
- skracovanie doby dodania

C. *Pomoc zákazníkovi pri redukovaní administratívnych nákladov:*

- zjednodušenie fakturácie
- zvýšenie spoľahlivosti fakturácie
- zavedenie elektronického platobného styku

D. Zdokonaľovanie bezpečnosti pre zákazníka a jeho zamestnancov

E. Znižovanie cien:

- hľadanie lacnejších substitútov
- zdokonaľovanie produkčných a dodávateľských procesov, ktoré vedú k zníženiu nákladov

Miesto, ktoré produkt na trhu zaujme, závisí od stanoviska, ktoré k nemu zaujmú zákazníci v rámci vybranej cieľovej skupiny a od toho, aké stanovisko zaujmú tí istí zákazníci k produktu konkurencie. Z uvedeného hľadiska je potrebné poukázať na dôležitosť informácií o produkte, ktoré sa zákazníkom často poskytujú v oveľa väčšom množstve, než sú schopní prijať. Prijaté informácie sú pri nákupe využívané len zriedka. Z tohto vyplýva, že zaujatie pozície na trhu znamená naplniť obsah krabičky v myslí zákazníka správnym obsahom z hľadiska podniku. Úloha podniku je teda jasná. Musí určiť najlepšiu pozíciu svojho produktu na trhu. Zákazník požaduje pre uspokojenie svojich potrieb a požiadaviek ideálny produkt. Pretože segment trhu tvoria individuálni zákazníci, ktorých predstava o ideálnom produkte môže byť odlišná, podnik sa musí snažiť svoju ponuku čo najviac ideálnemu produktu priblížiť.

„Umiestňovanie zahŕňa projektovanie takej ponuky firmy, ktorá zaujme zmysluplnú a odlišnú konkurenčnú pozíciu v podvedomí cieľových zákazníkov.“²

Ak firma nájde na trhu prázdne miesto, nepokryté produktom, môže tento nedostatok využiť vo svoj prospech tým, že zaujme voľné miesto svojím produktom. V tomto prípade by sa mala firma snažiť získať aspoň štvrtinu uvedeného trhu. Ak sa v jej blízkosti vyskytuje konkurent, ktorý ovláda polovicu trhu, už nemusí byť na takomto trhu pre podnik miesto.

Podnik si musí uvedomiť aj zlaté pravidlo marketingu: „ 20 % zákazníkov vytvára 80 % obratu “. Aby mal podnik na trhu úspech, musí zistiť, kto tvorí uvedených 20% zákazníkov.

² KOTLER, P.: Marketing, management. Analýza, plánovanie, využití, kontrola. Grada Publishing 1998, 264 s.

Riešenie problému umiestňovania výrobku závisí bezprostredne na riešení problému marketingového mixu. Marketingový mix - výrobok, cena, miesto a podpora - pripravuje taktické východiská pre stratégiu umiestňovania. Firma, ktorá chce dobyť „pozíciu vysokej kvality“, vie, že musí vyrábať výrobky vysokej kvality; tie musia mať vysoké ceny, musia byť distribuované špičkovými predajcami a reklama sa musí objavovať v exkluzívnych časopisoch.

To je jediná cesta, ako dôsledne dosiahnuť dôveryhodného imidžu vysokej kvality.

Slovo umiestňovanie sa stalo populárnym vďaka dvom reklamným odborníkom, Al Riesovi a Jack Troutovi. Umiestňovanie chápu ako tvorivé ovplyvnenie existujúceho výrobku. Definovali ho nasledovne: „Umiestňovanie začína pri výrobku. Súvisí s tovarom, službami, firmou, inštitúciou, s človekom.... Avšak umiestňovanie nie je to, čo robíte s výrobkom, ale to, čo robíte s myslou potenciálneho zákazníka, teda aká je pozícia vášho výrobku v mysli tohto potenciálneho zákazníka.“ Ďalej tvrdia, že bežné výrobky obvykle zaujímajú v mysliach spotrebiteľov určité postavenie a pre konkurenciu je ťažké im toto postavenie zobrať. Konkurent má v tomto prípade len tri strategické možnosti:

Prvá stratégia spočíva v posilnení svojej bežnej pozície v mysliach zákazníkov.

Druhou stratégiou je vyhľadávanie nových neobsadených pozícií, ktoré sú hodnotné z hľadiska počtu zákazníkov a ich obsadenia.

Tretia stratégia je zameraná na zrušenie alebo zmenu pozície konkurenta. Ľudia majú sklon pamätať si len „číslo jedna“, to je dôvod prečo firmy bojujú o vedúce miesto. Ries a Trout uvádzajú, že „veľkú“ pozíciu môže držať len jedna firma. Čo je však možné, je dosiahnuť pozíciu „číslo jedna“ z hľadiska nejakej významnej vlastnosti, pretože nie je nutné byť za každú cenu „najväčším“. Firma by mala identifikovať dôležitú vlastnosť alebo úžitok, v ktorom môže značka dosiahnuť presvedčivé víťazstvo. To je možnosť ako zapísať značku do zákazníkovej mysle napriek jeho nepretržitému bombardovaniu reklamou.

Ries a Trout sa v podstate zaoberajú psychológiou umiestňovania či premiestňovania bežnej značky v mysli zákazníka. Potvrdzujú, že stratégia

umiestňovania môže vyžadovať zmenu názvu výrobku, zmenu ceny a balenia; sú to však len „kozmetické úpravy uskutočňované za účelom ochrany dôležitej pozície v zákazníkovej mysli“. Firmy by však mali klásť väčší dôraz na skutočné umiestňovanie a zaoberať sa všetkými reálnymi možnosťami, ako ho dosiahnuť. Psychologické umiestňovanie musí byť podporované reálnym umiestňovaním, nesmie byť len psychologickou hrou. Firma by mala vyvinúť unikátnu predajnú vlastnosť pre každú značku a tejto vlastnosti zostať vernou.

Ries a Trout tiež dávajú prednosť dôslednému presadzovaniu jednoznačného umiestňovania. Medzi dôležité patrí najlepšia akosť, najlepšie služby, najnižšia cena, najväčšia hodnota a najpokrokovejšia technológia. Ak firma obsadí pevne niektorú z týchto pozícií a presvedčivo bude na nej zotrvať, tak sa pravdepodobne stane veľmi známou a vyhľadávanou.

Nie každý však súhlasí s tým, že umiestňovanie jedným úžitkom je vždy to najlepšie. Firma sa môže pokúsiť o umiestňovanie pomocou dvoch úžitkov. Je to dokonca nutné v prípade, ak dve alebo viac firiem tvrdí, že sú najlepší z hľadiska rovnakej vlastnosti. Potom je nutné hľadať nejaký špecifický úžitok v rámci svojho cieľového trhu. Vyskytujú sa však aj prípady umiestňovania tromi úžitkami. Tento spôsob reprezentuje „supersegmentáciu“, čo v tomto prípade znamená, že výrobok priťahuje tri zákaznícke skupiny namiesto jednej. Zvlášť vhodný sa tento prístup pre umiestňovanie výrobkov javí v prípade, keď segmenty sú príliš malé a je potrebné pristúpiť ku stratégii rozšírenia trhu prilákaním väčšieho počtu zákazníckych segmentov. Ak však firmy zväčšujú počet tvrdení o svojej značke, riskujú stratu dôvery a stratu jasnej pozície. Zo zásady sa musí každá firma snažiť, aby sa vyhla týmto štyrom chybám umiestňovania:

- nedostatočné umiestňovanie: firmy zisťujú, že kupujúci majú len nejasnú predstavu o značke; zákazníci o nej skutočne nevedia nič podstatné
- prehnané umiestňovanie: zákazníci majú príliš úzku predstavu o značke
- mäťúce umiestňovanie: zákazníci majú zmätenú predstavu o značke; táto zmätená predstava môže vzniknúť na základe príliš veľkého množstva tvrdení alebo na základe príliš častej zmeny umiestňovania

- pochybné umiestňovanie: zákazníci prídu k záveru, že sa nedá veriť tvrdeniam o značke - a to vlastnostiam výrobku, jeho cene, a preto sa nedá veriť ani výrobcovi

Z predchádzajúceho vyplýva, že je dôležité odlíšiť svoju ponuku od konkurencie.

„Diferenciácia predstavuje projektovanie súboru významných vlastností tak, aby sa ponuka firmy podstatne líšila od ponuky konkurencie.“³

„Firma potrebuje byť schopná presvedčiť zákazníkov, že môže slúžiť lepšie než konkurencia nie preto, aby dostala zákazku, ale preto, aby ospravedlnila účtovanie vysokých cien. Takže hlboké porozumenie záležitostiam klienta a jeho problémom, by bolo základnou podmienkou.“⁴

Firma by mala nediferencované výrobky previesť na diferencovanú ponuku. Dermont Dunphy tvrdí: „Jediné čo je treba vedieť, je to, že nie je dôležité ako výrobok vyzerá, ale to, aby sa líšil od ostatných. Pritom možnosť, aby každý výrobok a každá služba boli odlíšené, existuje. Uvádzajú sa desiatky spôsobov ako je možné odlíšiť ponuku. Čiastočná odpoveď spočíva v pochopení toho, že zákazníci majú rôzne potreby, a preto ich priťahujú rôzne ponuky. Súčasne je však treba podotknúť, že všetky odlíšenia nebývajú významné a hodnotné. Nie každá zmena znamená odlíšenie. Každá zmena je potenciálnym zdrojom zvýšenia nákladov firmy rovnako ako zvýšenie úžitkov zákazníka. Preto musí firma veľmi starostlivo vyberať medzi možnosťami odlíšenia svojej ponuky od konkurenčných.

³ KOTLER, P.: Marketing, management. Analýza, plánovanie, využití, kontrola. Victoria Publishing 1992. 322 s.

⁴ BOWMAN, C.: Strategický management. Grada Publishing 1995. 82 s.

Tabuľka 1 Premenné odlíšenia pri umiestňovaní

<i>PRODUKT</i>	<i>SLUŽBY</i>	<i>PERSONÁL</i>	<i>DISTRIBÚCIA</i>	<i>IMIDŽ</i>
Vlastnosti	Dostupnosť	Kompetentnosť	Pokrytie	Symbol
Prevedenie	Rýchlosť dodania	Zdvorilosť	Odbornosť	Médiá
Konzistencia	Prevedenie	Dôveryhodnosť	Prevedenie	Atmosféra
Trvanlivosť	Školenie zákazníkov	Spoľahlivosť		Udalosti
Spoľahlivosť	Poradenské služby	Zodpovednosť		
Opravitelnosť	Údržba a opravy	Komunikatívnosť		
Štýl	Rozmanitosť			
Projekt				

Zdroj: KOTLER, P.: Marketing, management. Grada Publishing 1998

Odlíšenie prichádza do úvahy, ak spĺňa nasledujúce kritériá:

- dôležitosť: odlíšenie výrazne zvyšuje užitočnosť výrobku pre dostatočný počet zákazníkov
- zreteľnosť: rovnaké odlíšenie nebude ponúkané konkurenciou, alebo bude u konkurenčných výrobkov menej výrazné
- dokonalosť: dané odlíšenie je najlepším spôsobom, ako dosiahnuť určitý úžitok
- nenapodobiteľnosť: odlíšenie nie je pre konkurenciu ľahko napodobiteľné
- dostupnosť: zákazníci si môžu dovoliť odlíšenie zaplatiť
- ziskovosť: zavedenie odlišností znamená pre firmu zisk

Množstvo príležitostí pre odlíšenie je ovplyvnené typom odvetvia, v ktorom firma vykonáva svoje operácie. Bostonská poradenská skupina rozlišuje z hľadiska počtu disponibilných konkurenčných výhod a ich veľkosti štyri typy odvetví:

A. Objemové odvetvia: firma môže dosiahnuť malý počet výhod, ktoré sú však veľké. Firma sa usiluje najmä o pozíciu s nízkymi cenami alebo s vysokou kvalitou. Rentabilita podnikania v tomto odvetví závisí priamo od veľkosti firmy jej podielu na trhu (stavebné stroje a zariadenia).

B. Odvetvia v slepej uličke: poskytuje málo potenciálnych konkurenčných výhod a všetky sú malé. Firmy sa môžu v tomto prípade snažiť získať lepších obchodných zástupcov a viac finančných prostriedkov venovať na reprezentáciu. Aj napriek tomu dosiahnuté výhody bývajú malé. V tomto prípade rentabilita nezávisí na veľkosti trhového podielu (oceliarske odvetvie).

C. Fragmentované odvetvia: poskytujú mnoho príležitostí pre diferenciaciu, ale všetky prinášajú len malé konkurenčné výhody. Výsledkom je obvykle len nepatrné zvýšenie podielu na trhu. Rentabilita tu nezávisí na veľkosti firmy. Veľký, rovnako ako malý môže byť rentabilný i nerentabilný (reštaurácie).

D. Špecializované odvetvia: firmy sa stretávajú s veľkým počtom diferenciačných možností, z ktorých každá môže byť veľmi výnosná. Na takýchto trhových segmentoch môžu niektoré malé firmy dosahovať vyššiu rentabilitu než firmy veľké (firmy vyrábajúce špeciálne stroje pre špecifický trhovú segment).

Obrázok 1 Matica konkurenčných výhod

Počet možností na dosiahnutie konkurenčnej výhody

		<i>Malý</i>		<i>Veľký</i>	
		<i>Malá</i>		<i>Veľká</i>	
Veľkosť konkurenčnej výhody	<i>Veľká</i>	OBJEMOVÉ ODVETVIA		ŠPECIALIZOVANÉ ODVETVIA	
	<i>Malá</i>	ODVETVIA V SLEPEJ ULIČKE		FRAGMENTOVANÉ ODVETVIA	

Zdroj: KOTLER, P.: Marketing, management. Grada Publishing 1998

Nestačí, aby firma len vyvinula jasnú stratégiu umiestňovania; musí ju tiež účinne prezentovať. Ak sa firma rozhodne pre stratégiu umiestňovania „najlepší v kvalite“, musí si byť istá, že toto tvrdenie dokáže prezentovať presvedčivo. Kvalita sa dá preukazovať pomocou vybraných fyzikálnych veličín a výrazov, ktoré ľudia bežne

používajú pre vyjadrenie kvality. Kvalita je tiež sledovaná prostredníctvom ďalších marketingových prvkov. Vysoká cena obvykle signalizuje vysokú kvalitu. Imidž kvality výrobku sa dá ovplyvniť tiež balením, distribúciou, reklamou a propagáciou. Je teda nutné, aby balenie, distribúcia, reklama atď. boli vo vzájomnom súlade a podporovali imidž značky.

„Umiestňovanie je také projektovanie ponuky firmy a jej imidž, aby cieľový trh pochopil a ocenil postavenie firmy vzhľadom k jej konkurentom. Pozícia firmy musí byť založená na poznaní toho, ako cieľový trh definuje hodnotu a ako prevádza výber medzi predávajúcimi. Úloha týkajúca sa umiestňovania zahrňuje tri kroky. Po prvé, firma musí identifikovať odlišnosti možného výrobku, služby, zamestnancov a imidž, ktoré je možné prezentovať vo vzťahu ku konkurencii. Po druhé, firma použije špecifické kritériá pre výber najdôležitejších odlišností. Firma musí dať svojmu trhu zreteľne najavo, akým spôsobom sa líši od svojich konkurentov. Stratégia umiestňovania výrobkov firmy umožní realizovať ďalší krok, a to vypracovanie plánu konkurenčnej marketingovej stratégie.“⁵

www.euroekonom.sk

⁵ KOTLER, P.: Marketing, management. Analýza, plánovanie, využití, kontrola. Victoria Publishing 1992. 329 s.

www.euroekonom.sk