

Obsah

1	STRATEGICKÝ MARKETING V Činnosti PODNIKU	2
1.1	MARKETING	2
1.2	MARKETINGOVÝ ALGORITMUS	2
1.3	ÚROVNE STRATÉGIÍ	4
1.4	MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	5
1.4.1	VYMEDZENIE POJMU	5
1.4.2	TVORBA MARKETINGOVÝCH STRATÉGIÍ	7
1.5	POZÍCIA NA TRHU	9
1.5.1	VYMEDZENIE POJMU	9
1.5.2	STRATÉGIE TVORBY POZÍCIE NA TRHU	10
1.5.3	VPLYV POZÍCIE NA TRHU NA MARKETINGOVÚ STRATÉGIU.....	12
1.5.4	STRATÉGIE PRE VYZÝVATEĽOV NA TRHU	13

www.euroekonom.sk

1 STRATEGICKÝ MARKETING V ČINNOSTI PODNIKU

1.1 Marketing

Marketing ovplyvňuje život každého z nás. Predstavuje aktivitu orientovanú na uspokojovanie potrieb a želaní ľudí, ktorí pociťujú nedostatok niečoho a touto činnosťou sa ho snažia eliminovať. Mnohí ľudia zamieňajú marketing s pojmom predaj, ale v skutočnosti sa marketing ako taký objavuje už pred samotným nákupom a aj po ňom. Taktiež sa o marketingu uvažuje ako o činnosti, ktorú vykonáva predávajúci. Ale nie je tomu vždy tak. Aj spotrebitelia vykonávajú marketing a to vtedy, keď hľadajú tovar, po ktorom túžia a za cenu, ktorú si môžu dovoliť.

Východiskom i cieľom marketingu je trh.

Pri vymedzení pojmu marketing sa stretávame s rôznymi definíciami. Môžeme povedať, že:

Marketing je súhrn činností, ktoré majú zabezpečiť, aby sa správny výrobok dostal k správne mu spotrebiteľovi, v správnom čase, na správnom mieste, v správnej kvalite a za správnu cenu.

Marketing je súhrn opatrení, ku ktorým firmy pristupujú preto, aby ovplyvnili trh v smere, ktorý je pre nich žiaduci. Marketing zahŕňa všetky snahy a úsilia zamerané na vytvorenie, udržanie a rozšírenie trhu za ekonomicky trizvych podmienok, to znamená, nie za každú cenu.

1.2 Marketingový algoritmus

Marketing je vlastne prepojením komplexu činností, ktorých východiskovým bodom je trh. Celý komplex činností uzatvára spätná väzba, ktorá vyhodnocuje výsledky dosiahnuté na trhu.

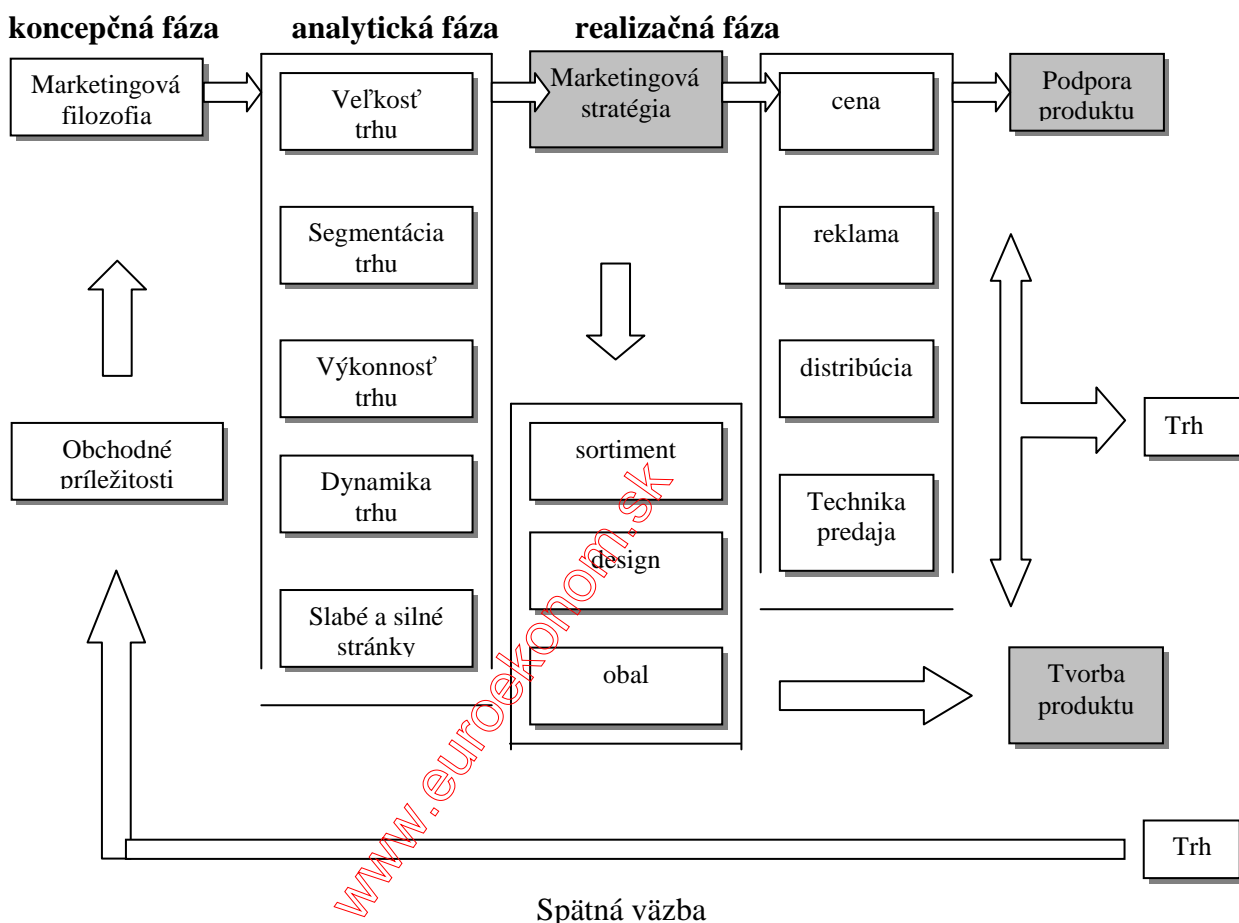
Marketing ako metódu možno rozdeliť do 4 fáz:

1. Koncepčná fáza,
2. Analytická fáza,
3. Realizačná fáza,

4. Fáza spätnej väzby

Všetky štyri fázy tvoria spolu tzv. marketingový algoritmus.

Obrázok 1 Marketingový algoritmus



Zdroj: Bureš, I. – praktická škola marketingu č. 1/1990, str. 8

Konceptná fáza

Na začiatku tejto fázy si podnik najprv formuluje svoju marketingovú filozofiu. Podľa I. Bureša marketingová filozofia vymedzuje sféry podnikateľského záujmu a vytyčuje smery na vyhľadávanie obchodných príležitostí. Obchodné príležitosti sú výsledkom kontaktu podniku s trhom alebo vnútorných invencií podniku. Tieto príležitosti treba prehodnotiť vzhľadom na danú marketingovú filozofiu.

Analytická fáza

Ak sú obchodné príležitosti v súlade s marketingovou filozofiou podniku, môžeme ich podrobiť analýze. Analyzujeme veľkosť trhu, t. j. celkový objem dopytu a trend jeho vývoja, segmentácia trhu, t. j. zloženie trhu, druhy spotrebiteľov a ich roztriedenie

podľa rôznych hľadísk, výkonnosť trhu, t. j. schopnosť trhu regulovať cenu a kvalitu, dynamika trhu, ktorá určuje napätie medzi ponukou a dopytom, slabé a silné stránky vo vzťahu ku konkurencii.

Realizačná fáza

Prebieha podľa marketingovej stratégie, ktorá definuje strategické nástroje a spôsob ich použitia. Tieto nástroje sú dvojakého druhu:

- | | |
|---|---------------------|
| -nástroje na tvorbu výrobku | - sortiment |
| | - dizajn |
| | - obal |
| -nástroje podpory pre uvedenie výrobku na trh | - cena |
| | - reklama |
| | - distribúcia |
| | - predajná technika |

Spätná väzba

Táto fáza je akoby ukončením celého algoritmu. Podáva informácie o situácii na trhu a celkovom snažení podniku, teda či bola použitá správna stratégia a podnikové úsilie prinieslo správny efekt.

1.3 Úrovně stratégií

Tieto kroky pri tvorbe stratégií platia pre všetky úrovne stratégií. Rozlišujeme tri úrovne stratégií, a to:

- *Celopodniková stratégia*
Zaoberá sa alokovaním zdrojov do rôznych divízií v rámci celého podniku.
- *Podnikateľská stratégia*
Existuje na úrovni samostatného podnikania alebo divízie, kde sa zaoberá konkurenčnou pozíciou.
- *Funkčná stratégia*
Zapodieva sa činnosťami rôznych funkcií v podniku, napr: marketingom, výroba, financie atď.

1.4 Marketingová stratégia

1.4.1 Vymedzenie pojmu

Pojem *stratégia* sa vzťahuje na vojenské operácie. Dobrý stratég vedel kedy zaútočiť, stiahnuť sa alebo sa brániť. Hoci sa nám dnes zdá, že pretrváva pokojná doba, vojny stále zúria. Nie tie ozajstné, ale skryté. Moderným bojiskom sa stal trh a novodobí stratégovia sú manažéri na najvyššej úrovni.

Strategické plánovanie logicky predchádza marketingové plánovanie vytvorením rámca, v ktorom sa môže pohybovať. Niekedy je veľmi ťažké oddeliť strategické plánovanie od marketingového. Preto niektoré firmy označujú svoje strategické plánovanie ako strategické marketingové plánovanie.

Existuje veľké množstvo definícií stratégií a osobitne *marketingových stratégií*. Podľa P. Kotlera: „marketingová stratégia je marketingová logika, ktorou podnik dosahuje svoje marketingové ciele. Marketingová stratégia pozostáva z rozhodovaní o nákladoch marketingu, o marketingovom mixe a o alokácii marketingových zdrojov vo vzťahu k očakávaniam enviromentálnym a konkurenčným podmienkam.“

Jednoduchšie by sme mohli povedať, že marketingová stratégia je proces, ktorým chce podnik dosiahnuť svoje ciele využitím trhových príležitostí. Alebo, ako napísali páni P. Kotler a G. Armstrong vo svojej knihe Marketing: „Marketingová stratégia reprezentuje usporiadaný marketingový postup, o ktorom sa predpokladá, že jeho pomocou dosiahnú podnikateľské jednotky svoje marketingové ciele.“¹

Bez jasne spracovanej stratégie môžu síce manažéri prijímať na prvý pohľad rozumné rozhodnutia, ale bez dlhodobého cieľa sa podnik len necháva unášať trhom ako loďka na rozbúrenom mori.

Príslovie hovorí: „**Ak neviete kam kráčate, potom vám je každá cesta dobrá**“.

Stratégia by nám mala teda odpovedať na otázku: „Kde sme?“

„Kam kráčame?“

„Ako tam dôjdeme?“

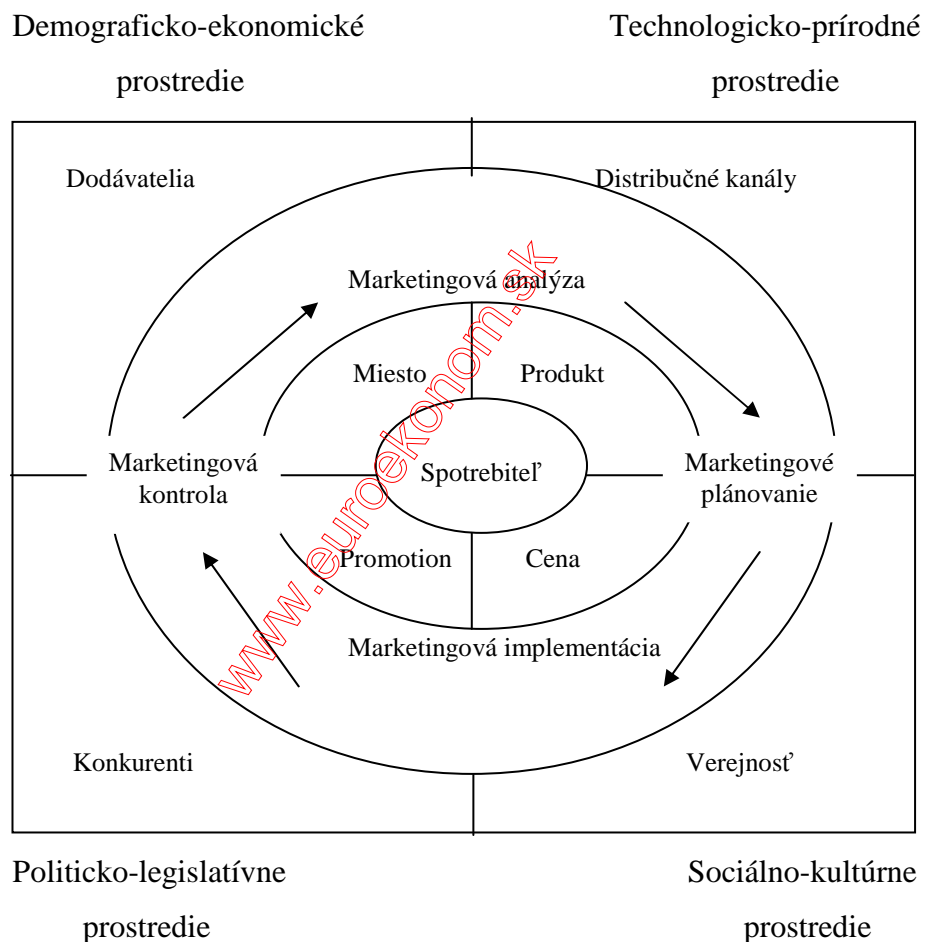
Podniky, ktoré nemajú spracovanú stratégiu, sa v období depresie zameriavajú hlavne na redukciu aktivity podniku, zníženie nákladov prostredníctvom likvidácie divízií, ktoré momentálne nie sú ziskové. Cieľom týchto podnikov je hospodárnosť, t. j. vzťah

¹ Kotler, P., Armstrong, G. – Marketing, str. 47

medzi vstupmi a výstupmi, obvykle v krátkodobom horizonte. Avšak podniky so stratégiou sa zameriavajú na efektívnosť, ktorá zdôrazňuje spojenie a prispôsobenie podniku jeho prostrediu.

V celom podniku aj v každej jeho jednotke hrá marketing úlohu pomocníka pri plnení strategických cieľov. Nasledujúca schéma znázorňuje faktory, ktoré ovplyvňujú marketingovú stratégiu.

Obrázok 2 Faktory ovplyvňujúce marketingovú stratégiu firmy



Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G. – Marketing, str. 32

Predmetom hlavného záujmu firmy sú cieľové skupiny spotrebiteľov. Aby ich dokázala dokonale obsluhovať a tak sebe zabezpečiť zisk, celkový trh si firma rozdelí do niekoľkých menších segmentov, vyberie si pre seba najvýhodnejšie a uspokojuje hlavne ich požiadavky. Spracuje marketingový mix tak, aby kontrolovala jeho prvky – výrobky, ceny, miesta a promotion. Aby ho však mohla realizovať, potrebuje k tomu

marketingovú analýzu, plánovanie, implementáciu a kontrolu. Pomocou týchto činností firma zabezpečuje svoje stále prispôsobovanie sa prostrediu, v ktorom podniká.

1.4.2 Tvorba marketingových stratégií

I keď existujú rozdiely medzi rôznymi modelmi rozpracovania marketingových stratégií, kľúčom k úspechu v tejto fáze je formulácia cieľov podniku a ich transformácia do plánu aktivít podniku. Pôvodne sa najväčší význam a pojem stratégia vzťahoval hlavne k fáze formulácie. Avšak pre úspešnú stratégiu je dôležitejšia fáza implementácie, pretože od nej závisí či firma premení trhovú príležitosť.

Vráťme sa však k predošlej schéme, ktorá obsahuje práve štyri kroky.

Marketingová analýza

Táto etapa je najdôležitejšia, lebo poskytuje informácie, na základe ktorých budú neskôr formulované ciele podniku. Zväčša sa začína situačnou analýzou. Firma venuje pozornosť hlavne:

- *Analýze trhu a prostrediu*

Aby dokázala rozpoznať celkové smerovanie trhu, ktoré prináša atraktívne príležitosti a na druhej strane sa vyhla možným konfrontáciám s okolím.

- *Analýza silných a slabých stránok*

Pre firmu je dôležité vedieť, akými silnými stránkami môže zapôsobiť na trh a ktoré slabé stránky si musí chrániť alebo zlepšiť.

- *Analýza bežných a možných marketingových akcií*

Aby určila, ktorá z navrhovaných možností je najpresvedčivejšia.

V tejto fáze musí firma brať do úvahy nielen očakávaná a ciele, ale aj svoje zdroje, ktoré má k dispozícii.

Marketingové plánovanie

Ináč sa táto fáza nazýva aj fáza formulácie. Teda marketingové plánovanie rozhodovanie o marketingových stratégiách, t.j. rozhodnutia o tom, čo firma urobí so svojimi podnikateľskými jednotkami. Doc. Ing. D. Lesáková hovorí o výbere stratégie, ktorý člení na:

- *Generovanie* – tvorba strategických variantov

- *Hodnotenie strategických variantov*
- *Výber preferovanej stratégie*

Marketingová implementácia

Predchádzajúca analýza a plán sú len prípravou fázou pre praktické uskutočňovanie, čiže implementáciu stratégie. Hlavným cieľom implementácie je „dať veci do pohybu“ – aktivovať. V tejto fáze „hry“ už nevystupujú len top manažment, spolupráca sa predpokladá u všetkých zamestnancov podniku. Veľký vplyv má organizačná štruktúra, zdroje, ale aj kultúra a atmosféra v podniku.

Marketingová kontrola

Práca stratégov nekončí zaktívovaním stratégie. Vykonalé činnosti sa hodnotia a kontrolujú, modifikujú tak, aby boli v súlade s plánom. *Hodnotenie* predstavuje porovnanie existujúceho plánu s najlepším možným v hociktorom časovom okamihu. *Kontrola* je zasa procesom modifikovania plánu pri zmenených podmienkach alebo dodatočných poznatkoch. Tak ako sa prostredie trhu neustále mení, aj samotná stratégia sa má meniť a prispôbovať situácii na trhu.

1.5 Pozícia na trhu

1.5.1 Vymedzenie pojmu

Trhovú pozíciu vytvára pozícia produktu, t.j. spôsob akým definujú produkt spotrebiteľia.

Je to miesto „aké prisudzuje produktu spotrebiteľ vo svojej myšli v porovnaní s konkurenčnými výrobkami.“²

Spotrebiteľia sú pri nákupe zavalení množstvom informácií a preto nemôžeme predpokladať, že budú neprestajne vyhodnocovať jednotlivé produkty. Vo svojej myšli majú vytvorené poradie dôležitosti pre jednotlivé výrobky, služby i firmy. Majú vytvorený súbor vnemov, predstáv a pocitov, ktoré sa spájajú s tým ktorým produktom. Podľa toho usporadúvajú konkurenčné výrobky. Svoje poradie si vytvárajú buď sami alebo pomocou obrazu, ktorý im poskytne firma, t.j. marketing danej firmy.

Asi netreba pripomínať, že tvorbu pozície produktu netreba ponechať na náhodu. Firmy starostlivo plánujú trhové postavenie pre svoje výrobky, aby dosiahli želaný efekt u cieľového segmentu. Tomuto podriaďujú spracovanie marketingového mixu, ktorý podporuje želanú pozíciu.

Stanovením pozície výrobku sa určuje *imidž výrobku* a *imidž obchodnej značky* firmy, čo prispieva k odlíšeniu firmy od konkurencie. Firma, ktorá chce získať silnú trhovú pozíciu, sa orientuje na získanie imidžu vysokej kvality. Priemerná firma nemôže predávať za vysoké ceny, mala by sa orientovať na širokú distribučnú sieť a vysoký obrat.

Vytvorenie pozície na trhu súvisí s dvoma úlohami:

- Porovnať ponuku výrobkov s ponukou konkurencie.
- Vypátrať trhové štrbiny.

Podiel na trhu

Trhová pozícia môže byť vyjadrená viacerými ukazovateľmi. Najdôležitejším je *podiel na trhu* alebo účasť.

Môžeme ho vyjadriť množstvom predaného tovaru a jeho hodnotou. Lepšiu predstavu však poskytuje veličina relatívny podiel na trhu. Je to kritérium, ktoré vyjadruje vplyv

² Kotler, P. ,Armstrong, G. – Marketing, str . 185

vnútorných faktorov podniku, teda silných a slabých stránok. Ak sú v prevahe silné stránky, podnik je úspešný v boji s konkurenciou a získava vysoký podiel na trhu. A naopak, ak prevažujú slabé stránky, podiel na trhu klesá. Na meranie podielu na trhu je možné použiť viaceré spôsoby:

- a) **Podiel na trhu** – percentuálny podiel podniku na objeme predaja celého odboru. Ten však nedostatočne informuje o postavení na trhu.
- b) **Relatívny podiel na trhu** – je podiel vyjadrený v pomere k iným konkurentom. Tu je možné dva spôsoby:
 - *Relatívny podiel vyjadrení v porovnaní s najväčším konkurentom v odbore.* Ak je podiel podniku rovnaký ako u konkurenta, koeficient má hodnotu 1,0. Ak je podiel podniku > ako u konkurenta, koeficient má hodnotu >1,0. Ak je podiel podniku < ako u konkurenta, index má hodnotu <1,0.
 - *Relatívny podiel vyjadrený k dvom najväčším konkurentom v odbore.* Napr. ak všetci konkurenti majú rovnaký podiel, každý má index 0,33 atď.

1.5.2 Stratégie tvorby pozície na trhu

„Stratégia tvorby pozície na trhu je súbor činností a nástrojov, prostredníctvom ktorých sa firma snaží vydobýť si primerané postavenie na domácom, prípadne i zahraničnom trhu.“³

Faktory, na základe ktorých je možné si vybudovať trhovú pozíciu:

1. Osobitné charakteristiky produktu

Napr. na nízkej cene, výkonnosti produktu.

2. Uspokojovaním určitých potrieb alebo poskytovaním dodatočného úžitku

3. Účel použitia

Napr. nápoj, ktorý má iné použitie v lete a iné v zime.

4. Zmena skupín používateľov

Napr. používanie detského šampónu, vhodného na jemné vlasy, aj dospelými prinieslo väčší odyt.

³ Lesáková, D. – Strategický marketing, str. 70

5. Porovnaním s konkurenciou

Priamym porovnaním sa môžu menšie firmy odlíšiť od vodcov na trhu, napr. „sme číslo 2, ale robíme na jednotku.“ Pozíciu môžu budovať aj smerom „preč od konkurencie“, napr. „necola“ pre nápoj 7-UP.

6. Odlišná výrobková kategória

Výrobca zaraďuje svoj produkt do inej kategórie ako spotrebiteľ, napr. hodinky ako šperk.

7. Osobitné, charakteristické, výnimočné vlastnosti produktu

Napr. „zvlášť jemne mletá káva s jedinečnou vôňou“ pre firmu Tchibo a jej Le Café.

8. Spôsob riešenia konkrétnych problémov zákazníkov

Napr. firma IKEA „nový spôsob bývania“

9. Zdôrazňovanie osobitných okolností

Ide o osobitné okolnosti spojené s užívaním výrobku, napr. „Le Café – zážitok z vône.“

V praxi sa často využívajú kombinácie týchto stratégií. Výber pozíčnej stratégie je dôležitý pre úspešné pôsobenie firmy na trhu. Firmy sa snažia získať výhodnú pozíciu, pričom si musí každá z nich nájsť spôsob, ako sa odlíšiť. To značí, že firma si musí vybudovať súbor konkurenčných výhod, ktoré zapôsobia na cieľové segmenty.

Konkurenčnú výhodu získa firma, ktorá vie svoje produkty vyrábať lepšie ako konkurencia, za nižšie ceny alebo vo vyššej kvalite. Neustále musí porovnávať svoje produkty a ceny s konkurenčnými a snažiť sa o zdokonalenie. Odmenou za lepšiu prácu je získanie konkurenčnej výhody.

Ak firma disponuje viacerými výhodami, vzniká *rozhodovací problém*, ktorú z týchto výhod si má vybrať na budovanie trhovej pozície. Najsľubnejšie výhody sú tie, ktoré sú pre spotrebiteľov najdôležitejšie, zhodujú sa s poslaním firmy a zdrojovým zabezpečením, poskytujú najväčší náskok pred konkurenciou a tá ich nemôže ľahko napodobiť.

Nestačí len urobiť výber najľubnejšej výhody. Následne je potrebné predstaviť ju cieľovej skupine – tvorí sa a realizuje marketingový mix, v oblasti výrobkovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky.

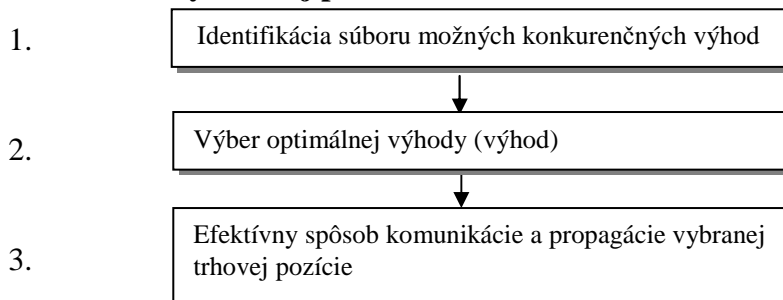
Okrem výberu stratégie tvorby pozície na trhu je rozhodujúca implementácia prijatej stratégie.

Rozhodnutia o pozícii determinujú, kto je našim konkurentom. Preto treba dobre zvážiť silné a slabé stránky firmy a hlavne porovnať ich s konkurenčnými, aby sa

„nevyhodili peniaze“ na budovanie takej výhody, ktorú vie konkurencia dosiahnuť v krátkom čase.

Celý priebeh tvorby trhovej pozície tvoria tri kroky, ktoré znázorňuje postupnosť krokov:

Proces tvorby trhovej pozície



1.5.3 Vplyv pozície na trhu na marketingovú stratégiu

Pri formulovaní marketingovej stratégie treba brať do úvahy viacero faktorov ako ciele podniku, jeho zdroje, prístup manažerov k riziku, štruktúru trhu, stratégie konkurentov, ale hlavne pozíciu svojho podniku na trhu.

Podľa posledného faktora rozdeľujeme podniky na tri kategórie:

1) **Vodca na trhu:**

V každom odvetví existuje jedná firma, ktorá má najväčší podiel na trhu a určuje povahu a základňu konkurencie.

2) **Vyzývateľ a spolupútnik na trhu:**

Sú to podniky s mierne menším podielom a uchylujú sa k dvom možným prístupom. Buď atakujú ostatných na trhu, vrátane vodcu, aby získali väčší trhový podiel (vyzývateľia), alebo sa zmieria so svojou doterajšou pozíciou a ich cieľom je udržať pozíciu (spolupútnici).

3) **Podniky využívajúci štrbiny na trhu**

Väčšinou je to skupina malých podnikov, ktoré sa špecializovali na určitú oblasť trhu s malým potenciálom rastu na to, aby zaujímali veľké firmy.

Pre každú kategóriu existuje niekoľko marketingových stratégií odvodené od vojenskej terminológie. Vzhľadom k zvolenej téme tejto práce spomenieme len stratégie pre vyzývateľov na trhu.

1.5.4 Stratégie pre vyzývateľov na trhu

Pri atakovaní sa môžu vyzývatelia rozhodnúť pre:

- Atakovanie vodcu na trhu
- Atakovanie podfinancovaných alebo pasívnych firiem rovnakej veľkosti
- Atakovanie menších firiem

Niekedy prináša atakovanie malých podnikov väčší zisk ako atakovanie vodcu.

➤ **Frontálny útok**

Aby útočník uspel v tomto boji, musí mať prevahu „zbraní“ 3:1. Vedie sa buď čistý frontálny útok – porovnaním vlastného výrobku s konkurenčným, alebo obmedzený útok – odlákaním skupiny zákazníkov. V praxi sa však veľmi často čistý frontálny útok končí ako nákladný neúspech.

➤ **Bočný útok**

Nepriamy útok je hospodárnejší a efektívnejší. Útok sa sústreďuje na tie oblasti, kde je vodca slabý a na segmenty alebo technológie, ktoré zanedbal. Najprv treba identifikovať potreby trhu, ktoré vodca zanedbal a potom koncentrovať svoje zdroje na vybudovanie podielu na trhu.

➤ **Útok obkolesením**

Pokiaľ predchádzajúce útoky sa sústreďovali na jeden front, útok obkolesením prebieha na všetkých frontoch s cieľom rýchle zničiť konkurenta. Schopnosť brániť sa je pri tomto útoku značne redukovaná.

➤ **Útok obchvatom**

Je najmenej priamym útokom. Rozvoj firmy sa sústreďuje na výrobu nenadväzujúcich produktov a nové geografické trhy pre existujúce produkty.

➤ **Partizánsky útok**

Táto stratégia je vhodná pre malé firmy, hlavne z dôvodu nenákladnosti oproti predchádzajúcim. Ide o séria opakovaných útokov a ústupov. Cieľom je demoralizácia

konkurenta a destabilizácia hospodárenia. Prejavuje sa drastickým znižovaním cien, údermi reklamy, ničením Public Relation firmy a pod.

Vyzývateľa nespoliehajú len na jeden prvok stratégie, ale snažia sa vytvoriť synergický efekt kombináciou jednotlivých komponentov. Desať najčastejšie používaných postupov u vyzývateľov:

- Zľava z ceny
- Lacnejší tovar
- Inovácia výrobkov
- Zdokonalené služby
- Inovácia distribúcie
- Intenzívna reklama
- Rozvoj trhu
- Prestížny imidž
- Rast počtu výrobkov
- Zníženie nákladov

www.euroekonom.sk