

Obsah

1 Teoretické východiská	2
1.1 Stratégia	2
1.2 Úlohy predaja v podniku	2
1.3 Predajná stratégia podniku.....	3
1.4 Postup tvorby predajnej stratégie.....	4
1.4.1 Výber základnej stratégie rastu	4
1.4.2 Konkurenčná stratégia.....	5
1.4.3 Formulácia riadiacich cieľov	6
1.4.4 Situačná analýza.....	6
1.4.5 Formulácia cieľov predajnej stratégie	10
1.4.6 Výber predajnej stratégie	11
1.5 Špecifiká priemyselného trhu	12

www.euroekonom.sk

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Stratégia

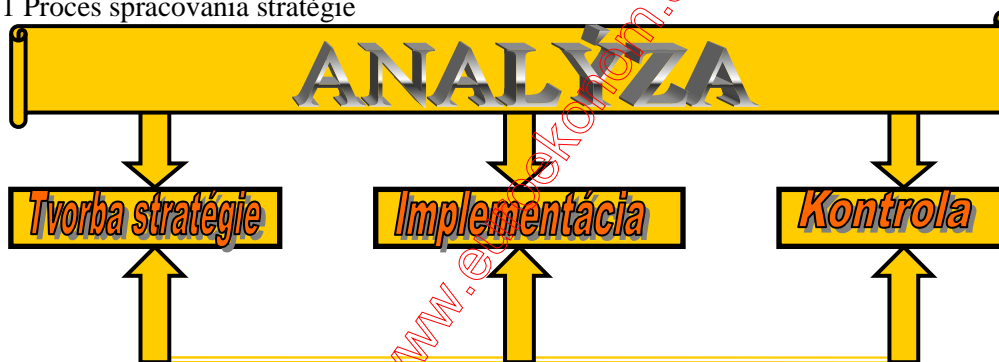
Podmienkou úspešného rozvoja podniku v trhovej ekonomike je odborné strategické riadenie. Každý podnik by mal mať spracovanú stratégiu a úspešne ju využívať vo svojom riadení.

Stratégia je prostriedok, ktorý podnik využíva na dosiahnutie svojich cieľov.

Podľa Portera je stratégia (konkurenčná) "hľadaním vhodnej konkurenčnej pozície v odvetví a základnou oblasťou, v ktorej sa prejavuje konkurencia. Konkurenčná stratégia sa zameriava na tvorbu firemnej pozície prinášajúcej zisk, z hľadiska faktorov ovplyvňujúcich konkurenciu v odvetví".¹

Stratégia ovplyvňuje dlhodobé smerovanie podniku. Proces spracovania stratégie pozostáva zo 4 hlavných krokov, ktoré sú znázornené na obrázku č. 1.

Obrázok 1 Proces spracovania stratégie



Zdroj: podľa KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. Marketing. Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992, zostavil autor

1.2 Úlohy predaja v podniku

Predaj je najdôležitejšou funkciou podniku. Firma nemôže vyrábať výrobky, ak ich nevie na trhu predáť. Tým nechceme potláčať ostatné funkcie podniku, ktoré sú samozrejme tiež veľmi dôležité. Chceme ale zvýrazniť funkciu predaja v celopodnikovej činnosti. Dosiahnutie zisku a likvidita závisí od schopnosti podniku predáť vyrobené výrobky solventným zákazníkom. Na to, aby sa podnik presadil na trhu v tvrdej konkurencii si potrebuje stanoviť základné ciele, zámery v oblasti predaja a tiež prostriedky, ako tieto ciele dosiahnuť - teda stratégiu predaja.

¹ LESÁKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Profis, Bratislava, 1994, str. 9

1.3 Predajná stratégia podniku

Podstatu predajnej stratégie môžeme hľadať v súvislosti s pojmom stratégia. Stratégie môžeme v podniku vytvárať na rôznych úrovniach:

1. Stratégia podniku (corporate strategy)

Korporatívna stratégia definuje podnikateľské aktivity, v ktorých podnik mieni konkurovať, a to formou priradenia a alokácie zdrojov s cieľom premeniť podstatné schopnosti a kompetencie podniku na konkurenčnú výhodu.²

2. Stratégia podnikateľskej jednotky (business strategy)

Podnikateľská stratégia vymedzuje, ako bude podnik konkurovať v danej oblasti podnikania a akú pozíciu si zvolí vo vzťahu ku konkurentom.²

Pre pochopenie stratégie tejto úrovne je potrebné vysvetliť pojem strategická podnikateľská jednotka. SBU má takéto charakteristiky, ktoré musí spĺňať:

⇒ predstavuje jedno oddelené podnikanie alebo súbor previazaných podnikaní, ktoré možno plánovať oddelene od zostatku spoločnosti,

⇒ má svojich vlastných konkurentov, ktorým sa snaží vyrovnávať alebo ich prekonať,

⇒ má svojho manažéra, ktorý je zodpovedný za dodržanie stratégie a dosahovanie zisku a ktorý kontroluje faktory ovplyvňujúce zisk.²

SPJ môže teda obsahovať jednu alebo viac divízií, skupinu výrobkov, alebo aj jeden výrobok v rámci divízie.

3. Stratégia výkonovej úrovne (operational level strategy), resp. funkčná stratégia - orientuje sa na rozvoj jednotlivých funkcií podniku (marketing, financie, výroba, personalistika, výskum atď.).

Na základe uvedeného členenia môžeme jasne nájsť miesto predajnej stratégie v strategickom rozvoji podniku. Predajná stratégia je teda funkčnou stratégiou, ktorá je nástrojom realizácie základnej podnikovej stratégie a stratégie podnikateľskej jednotky. Predajnú stratégiu zasa môžeme považovať za východisko pre politiku predaja - pre konkrétnu realizáciu nástrojov marketingového mixu.

Čas na ktorý vypracovávame predajnú stratégiu je veľmi ťažko stanoviť. Ak by sme vychádzali zo všeobecnej charakteristiky stratégie a strategických cieľov, museli by sme hovoriť o časovom horizonte predajnej stratégie nad 3 roky. Vzhľadom na osobitosti predaja sa predajná stratégia vypracováva aj na obdobie 1 roka. Vychádza sa pritom z toho, že úspešná realizácia výrobkov na trhu závisí predovšetkým

² LESÁKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Profis, Bratislava, 1994, str. 11, 14, 15

od uplatnenia originality a tvorivosti vo všetkých odbytových činnostiach, v súvislosti s konkrétnou situáciou na trhu.

Predajná stratégia, ako jedna z funkčných stratégií by mala vychádzať z celkovej stratégie podniku, ale musí byť zladená aj s ostatnými funkčnými stratégiami podniku (finančnou, investičnou a pod.).

1.4 Postup tvorby predajnej stratégie

Tvorba predajnej stratégie by nemala byť jednorazová záležitosť, ale permanentný proces, aby nenastala situácia, keď sa zmenia podmienky na trhu a my budeme naďalej prichádzať so svojou pôvodnou stratégiou. Neustále musíme sledovať či skutočný vývoj faktorov, ktoré ju ovplyvňujú, prebieha v súlade s predpokladmi, na ktorých je založená predajná stratégia.

1.4.1 Výber základnej stratégie rastu

Ak uvažujeme o stratégii predaja, musíme najprv uvažovať o identifikácii trhových príležitostí, teda musíme sa rozhodnúť na ktorú zo štyroch základných stratégií rastu sa chceme orientovať.

K znázorneniu možností nám slúži **matica expanzie produkt/trh** (obrázok 2).

Obrázok 2 Matica expanzie produkt / trh

	Existujúce produkty	Nové produkty
Existujúce trhy	1. Prenikanie na trh	3. Vývoj produktu
Nové trhy	2. Zväčšovanie trhu	4. Diverzifikácia

Zdroj: KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. Marketing. Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1992

1. prenikanie na trh - stratégia rastu firmy prostredníctvom predaja existujúcich výrobkov na existujúce trhy bez zmeny výrobkov (napr. posilnenie reklamy, zníženie cien,...), znamená to najnižšie riziko (najnižšie náklady a najnižšia pravdepodobnosť úspechu),
2. zväčšovanie trhu - je založené na získavaní nových trhových segmentov s existujúcimi výrobkami,
3. vývoj výrobku - stratégia rastu prostredníctvom ponuky nových výrobkov, alebo zmenených výrobkov na pôvodných trhoch,

4. diverzifikácia - znamená snahu preniknúť s novými výrobkami, resp. podnikateľskými aktivitami na nových trhoch, znamená pre firmu najväčšie riziko - sú tu najvyššie náklady a pravdepodobnosť úspechu je najnižšia.

1.4.2 Konkurenčná stratégia

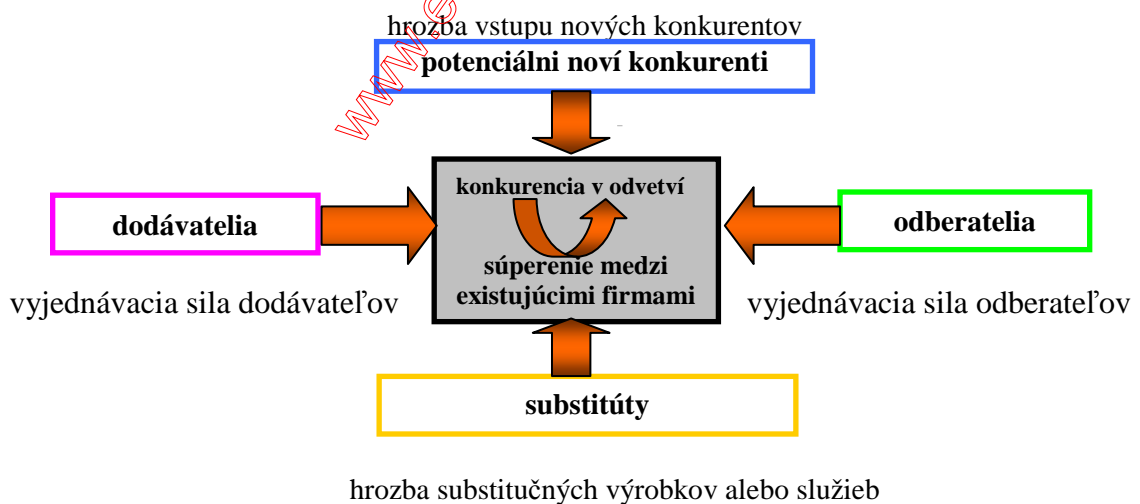
Rieši v podstate naše postavenie na trhu vo vzťahu ku konkurencii.

Určeniu konkurenčnej stratégie predchádza analýza konkurencie. Podrobná konkurenčná analýza sa v praxi veľmi ťažko realizuje vzhľadom na nedostatok potrebných informácií. Informácie o konkurencii sa získavajú relatívne ťažko. Veľa firiem pritom postupuje tak, že ju uskutočňuje na základe dokladov.

Analyzovať by sme mali predovšetkým všetkých významných konkurentov, ale nesmieme zabudnúť ani na potenciálnych konkurentov, ktorí by mohli prekonať vstupné bariéry a bolo by pre nich výhodné vstúpiť do odvetvia. Mali by sme sa pokúsiť predpokladať aj pravdepodobné fúzie a dohody medzi firmami v odvetví. Fúzia môže viesť k tomu, že zo slabých firiem sa stanú dôležité firmy, resp. posilnia našich významných konkurentov.

Porter uvádza, že druh a intenzitu konkurencie vnútri odvetvia určuje interakcia piatich kľúčových síl (obrázok č. 3).

Obrázok 3 Päť konkurenčných síl - Hybné sily konkurencie v odvetví



Zdroj: PORTER Michael E. Konkurenční strategie. Victoria Publishing, a. s., 1994

Základné konkurenčné stratégie:

1. Stratégia nákladového vodcovstva

Pri uplatňovaní tejto stratégie sa firma snaží dosiahnuť najnižšie náklady výroby a distribúcie a tým je schopná stanoviť ceny na nižšej úrovni než jej konkurenti, resp. dosahuje vyšší zisk, ktorý môže následne investovať do výskumu, vývoja, výrobného

procesu alebo marketingu a posilniť si takto svoju pozíciu na trhu. Zväčša však firmy, ktoré dosahujú nákladové vodcovstvo, to využívajú na zníženie cien a zvýšenie podielu na trhu a vytvoria si tak silnú pozíciu, aby mohli čeliť všetkým piatim konkurenčným silám a prevyšovali tak svojich konkurentov.

2. **Stratégia diferenciacie**

Pri uplatňovaní stratégie diferenciacie sa firma snaží klásť dôraz na niektorý prvok marketingového mixu, ktorý zákazníci považujú za dôležitý a vytvára si tým konkurenčnú výhodu. Firma sa môže snažiť byť vodcom v kvalite, v poskytovaní služieb, vytvoriť si image značky.

3. **Stratégia koncentrácie**

Táto stratégia predstavuje snahu koncentrovať sa na jeden alebo niekoľko segmentov trhu. Takto firma môže získať lepšie vedomosti o každom zo segmentov a môže obsluhovať svoj úzko vymedzený segment lepšie a efektívnejšie. Následne sa firmy, ktoré sa rozhodli pre túto stratégiu, rozhodnú pre stratégiu nákladového vodcovstva alebo pre diferenciačnú stratégiu. Táto stratégia je najvhodnejšia pre menšie firmy, ktoré dokážu flexibilne reagovať na potreby zákazníkov.

1.4.3 Formulácia riadiacich cieľov

V ďalšej fáze tvorby predajnej stratégie podniku by sme mali formulovať základné predstavy o predajných cieľoch (tzv. riadiace ciele), ktoré nám pomôžu pri analýze vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Na základe týchto stanovených cieľov budeme vedieť, čo si máme pri týchto analýzach zvlášť pozorne všimnúť. Tieto ciele by sa mali týkať hlavne týchto oblastí:

- ⇒ vymedzenie cieľového objektu - na aký trh sa zamerať, s akým výrobkom,
- ⇒ stanovenie obsahu a rozsahu - predpokladaná veľkosť trhu, podiel na trhu, prínos na krytie fixných nákladov a zisk,
- ⇒ určenie časovej dimenzie - obdobia, v ktorom predpokladáme dosiahnutie uvedených cieľov.³

1.4.4 Situačná analýza

A. Vonkajšia analýza (analýza podnikateľského prostredia)

Slúži na zistenie príležitostí a ohrození na trhu, ktoré podnik nemôže ovplyvniť, ale je veľmi dobre, ak ich vie definovať.

A. EKONOMICKÉ PROSTREDIE

Pri analýze ekonomického prostredia posudzujeme také ukazovatele ako inflácia, zamestnanosť, vývoj HDP - ekonomický rast, vývoj menových kurzov, úrokové miery atď.

B. POLITICKÉ PROSTREDIE

³ MAJTÁN, Štefan. Odbytová stratégia podniku. Edičné stredisko EU v Bratislave, 1995, str. 15

Sledujeme hlavne politický systém krajín a jeho stabilitu resp. zmeny, vývoj vzťahov s inými krajinami, obchodnými zoskupeniami a ich dôsledky pre podnik, politické riziká, konflikty, stabilitu vládnej moci a jej zásahy do podnikania...

C. PRÁVNE PROSTREDIE

V tejto oblasti sledujeme zmeny právnych noriem, ktoré môžu ovplyvniť predajnú stratégiu, zmeny sadzieb daní, clá, kvóty, resp. iné bariéry, normy ochrany konkurencie, práv spotrebiteľov...

D. SPOLOČENSKÉ PROSTREDIE

Skúmame kultúrne a spoločenské tradície (zvyk, jazyk, náboženstvo), normy, postoje, ktoré by sme mali brať do úvahy pri vypracovaní predajnej stratégie atď.

E. TECHNOLOGICKÉ PROSTREDIE

Pozorujeme zmeny v oblasti výrobných technológií, technologické zmeny, vývoj, výskum, hrozbu substitútov, nové výrobné technológie...

F. PRÍRODNÉ PROSTREDIE

Sledujeme hlavne dostupnosť prírodných zdrojov, energií, znečisťovanie a starostlivosť o životné prostredie atď.

G. KONKURENČNÉ PROSTREDIE

Zisťujeme kto sú naši hlavní konkurenti (súčasní i potenciálni), aké zmeny u nich môžu nastať, ich postavenie na trhu, hrozbu vstupu nových firiem, ciele, silné a slabé stránky konkurentov, stratégie konkurentov, zmeny trhových podielov, medzinárodné prepojenia, bariéry vstupu a výstupu z trhu ...

Analýza konkurenčného prostredia je pre predajnú stratégiu najdôležitejšia oblasť zo všetkých oblastí vonkajšej analýzy.

H. SPOLUPRACUJÚCE PROSTREDIE

Tu patrí analýza dodávateľov, odberateľov, distribučných sietí, finančných inštitúcií a pod., trhy - veľkosť trhu, rast, segmenty trhu, verejnosť...

Prvých 6 oblastí (A - F) vonkajšej analýzy označujeme ako oblasti makroprostredia a posledné dve (G, H) ako oblasti mikroprostredia firmy.

Na základe analýzy uvedených oblastí zisťujeme príležitosti a ohrozenia, ktoré potom podnik zohľadní pri vypracovávaní predajnej stratégie. Pod pojmom príležitosť rozumieme - nejakú príťažlivú oblasť, v ktorej môže podnik získať konkurenčnú výhodu. Každú príležitosť musíme zhodnotiť na základe dvoch kritérií: príťažlivosť a pravdepodobnosť úspechu (obrázok č. 4).

Obrázok 4 Matica príležitostí

		PRAVDEPODOBNOSŤ ÚSPECHU	
		vysoká	nízka
PRÍŤAŽLIVOSŤ	vysoká	sústred' sa sem	preskúmaj
	nízka	preskúmaj	nevenuj pozornosť

Zdroj: KOTLER Philip. Marketing. Management. Victoria Publishing, 1997

Každé riziko (hrozbu) musíme zhodnotiť na základe vážnosti a pravdepodobnosti výskytu (obrázok č. 5).

Obrázok 5 Matica hrozieb

		PRAVDEPODOBNOSŤ VÝSKYTU	
		vysoká	nízka
ZÁVAŽNOSŤ	vysoká	priprav sa	preskúmaj
	nízka	preskúmaj	ignoruj

Zdroj: KOTLER Philip. Marketing. Management. Victoria Publishing, 1997

Spojením hlavných príležitostí a rizík, by sme sa mali snažiť zistiť mieru celkovej atraktívnosti trhu. Existujú 4 možnosti:

1. ideálne podnikanie - vysoké príležitosti a vysoké riziká,
2. špekulatívne podnikanie - vysoké príležitosti a nízke riziká,
3. zrelé podnikanie - nízke príležitosti a nízke riziká,
4. problémové podnikanie - nízke príležitosti, vysoké riziká.

B. Analýza vnútorného prostredia - Vnútorná analýza

Pri analýze vnútorného prostredia nám ide vlastne o zistenie silných a slabých stránok podniku, aby sme vedeli či dokážeme využiť príležitosti na trhu a eliminovať hrozby. Týka sa vlastne všetkých funkčných činností podniku. Nás v súvislosti s predajnou stratégiou bude zaujímať iba analýza marketingových činností. Budú nás zaujímať predovšetkým také skutočnosti ako:

- ⇒ celkové renomé podniku,
- ⇒ trhový podiel,
- ⇒ renomé v oblasti kvality,
- ⇒ renomé v oblasti obchodno-technických služieb,
- ⇒ úroveň nákladov na distribúciu,
- ⇒ efektívnosť reklamy,
- ⇒ výkonnosť článkov distribučnej siete (predajných systémov),
- ⇒ vykrytie geografického priestoru trhu,
- ⇒ úroveň cenovej politiky,
- ⇒ komplexnosť využitia prvkov výrobkovej politiky v činnosti podniku.

Presný zoznam faktorov vyberáme na základe toho, akú podrobnú analýzu chceme robiť. Všetky faktory hodnotíme podľa toho, či ide o väčšiu silu, menšiu silu, priemernú výkonnosť, menšiu slabosť, väčšiu slabosť - teda výkonnosť (škála sa môže meniť), ale hodnotíme tiež dôležitosť pre podnik (veľká, priemerná, malá). Výsledkom takéhoto hodnotenia je matica výkon / dôležitosť.

Obrázok 6 Matica výkonnosť / dôležitosť

		VÝKONNOSŤ	
		nízka	vysoká
DÔLEŽITOSŤ	vysoká	sústred'te sa sem	udržujte si dobrú prácu
	nízka	nízka priorita	možné nadmerné investovanie

Zdroj: KOTLER Philip. Marketing. Management. Victoria Publishing, 1997

Z toho vlastne vyplýva, že aj keď má firma silnú stránku, neznamená to hneď, že ju pretvorí na konkurenčnú výhodu. Môže to byť faktor, ktorý nemá vysokú dôležitosť, a preto by bolo investovanie do takejto silnej stránky zbytočné, alebo konkurenti môžu byť v tomto rovnako silní.

Záverom z vonkajšej a vnútornej analýzy podniku by malo byť ich prepojenie.

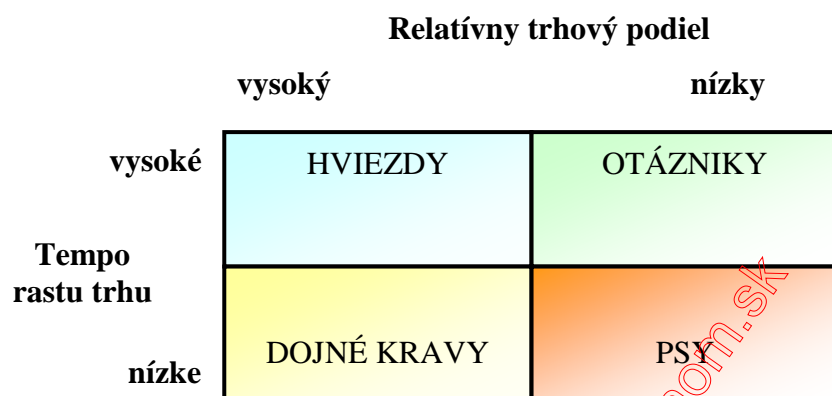
Takéto vzájomné prepojenie dvoch oblastí analýzy sa označuje ako SWOT analýza:

- S - STRENGTH - SILA,
- W - WEAKNESS - SLABOSŤ,
- O - OPPORTUNITY - PRÍLEŽITOSŤ,
- T - THREAT - HROZBA.

C. ANALÝZA PORTFÓLIA FIRMY (MATICA BCG)

Metóda je založená na hodnotení relatívneho podielu firmy a rastu trhu.

Obrázok 7 Matica BCG - Matica rast – podiel



Zdroj: KOTLER Philip. Marketing. Management. Victoria Publishing, 1997 – upravil autor

1.4.5 Formulácia cieľov predajnej stratégie

V tomto bode tvorby stratégie by sme mali formulovať konečné predajné ciele (upresniť predbežné riadiace predstavy formulované pred analýzou). Ciele predajnej stratégie by mali vychádzať z cieľov celkovej podnikovej stratégie. Pri formulovaní cieľov by sme mali vymedziť súčasné a potenciálne cieľové trhy z hľadiska:

- * trhového potenciálu,
- * kapacity trhu (súčasného i budúceho objemu predaja),
- * súladu medzi tým, čo pôsobí úspešne na trhový segment a možnosťami podniku⁴.

Ciele by mali byť definované jednoznačne, aby sa dala hodnotiť miera ich dosiahnutia. Pri predajnej stratégii sa vyžaduje kvantifikácia cieľov, napr.:

- dosiahnutie určitého podielu na trhu,
- podiel predaja dosiahnutý na nových trhoch,
- realizovanie objemu predaja v členení podľa sortimentu.

⁴ MAJTÁN, Štefan. Odbytová stratégia podniku, Edičné stredisko EU v Bratislave, 1995, str. 18

Cieľmi nižších rádov môžu byť ciele v členení podľa nástrojov marketingového mixu, ktoré nám pomôžu realizovať základné ciele predajnej stratégie.

1.4.6 Výber predajnej stratégie

Na základe stanovených predajných cieľov si vyberieme konkrétnu predajnú stratégiu. Môžeme tiež povedať, že predajné ciele predurčujú vhodné stratégie predaja. V stratégii určíme vlastne postup pre dosiahnutie cieľov. Pre každú SOJ je nutné vypracovať relatívne samostatnú predajnú stratégiu. Vypracovanie predajnej stratégie nie je iba jednorazová záležitosť, ale permanentný proces.

Pri spracovaní predajnej stratégie sa predpokladá ich variantné spracovanie a výber optimálneho variantu. Pri tvorbe stratégie sa podnik snaží využiť svoje silné stránky a príležitosti na trhu a eliminovať svoje slabé stránky a ohrozenia. Podkladom tvorby stratégie je teda analýza trhu.

1.4.6.1 Druhy predajnej stratégie

Všeobecne môžeme hovoriť o dvoch základných druhoch odbytovej stratégie:

- ◆ predajná stratégia orientovaná trhovo,
- ◆ predajná stratégia orientovaná na aktíva podniku⁵.

Pri trhovo orientovanej predajnej stratégii ide o hľadanie a vyplňanie medzier na trhu. Rozhodujúcim je pri tejto stratégii uspokojenie potrieb a túžob zákazníka za primeraný zisk ako protihodnotu.

Pri stratégii predaja orientovanej na aktíva podniku ide vlastne o to, aby sme čo najlepšie využili podnikové aktíva a našli pre ne využitie na trhu. Dnes sa viac zdôrazňuje význam trhovo orientovanej predajnej stratégie.

Ďalšie druhy vzhľadom na obmedzený rozsah nebudeme uvádzať.

1.4.6.2 Stratégia v medzinárodnom marketingu

Pri vstupe na medzinárodný trh prijíma firma nasledujúce strategické rozhodnutia:

1. samotné rozhodnutie o vstupe na trh,
2. rozhodnutie o geografickej orientácii podnikania na medzinárodnom trhu
3. rozhodnutie o výbere cieľovej skupiny,
4. rozhodnutie o stratégii vstupe na trh,
5. rozhodnutia týkajúce sa marketingových nástrojov,

6. rozhodnutia o organizácii a riadení medzinárodného marketingového procesu⁶.

Toto potom tvorí základ marketingovej stratégie v medzinárodnom marketingu.

1.5 Špecifiká priemyselného trhu

Trhy organizácií, ktoré kupujú tovar s cieľom ďalej vyrábať, pridávať ďalšiu hodnotu, sa líšia od spotrebiteľských trhov.

Medzi špecifiká priemyselných trhov patrí:

- štruktúra trhu a dopytu - je tu oveľa menej zákazníkov a pritom väčších, ktorí nakupujú vo väčších množstvách,
- úzke dodávateľsko-odberateľské vzťahy,
- geografická koncentrácia zákazníkov (podľa odvetví, určitej produkcie),
- závislosť dopytu priemyselného tovaru od dopytu po konkrétnom spotrebnom tovare,
- nižšia cenová pružnosť dopytu v krátkych časových intervaloch,
- kolísavosť dopytu je väčšia ako na spotrebnom trhu,
- odborný nákup - profesionalita kupujúcich a predávajúcich, prevaha racionálnych faktorov pri rozhodovaní o nákupe,
- priamy nákup (priemysloví zákazníci častejšie nakupujú priamo od výrobcu než od obchodnej organizácie),
- leasing celý rad spoločností si vybavenie prenajíma namiesto toho, aby si ho kúpila (napr. stroje, autá, počítače, atď.).⁷

⁵ MAJTÁN, Štefan. Odbytová stratégia podniku, Edičné stredisko EU v Bratislave, 1995, str.19

⁶ JALOVIAROVÁ, Ľubica. Medzinárodný marketing. UMB EF Banská Bystrica, 1996, str. 44

⁷ MAJTÁN, Štefan. Odbytová stratégia podniku, Edičné stredisko EU v Bratislave, 1995 str. 39