

Podstata a ciele marketingových stratégií

Stratégia je prostriedok, ktorý organizácia používa na dosiahnutie svojich cieľov. Jednu z prvých definícií navrhol CHANDLER (1962), ktorý charakterizoval stratégiu ako „vymedzenie základných dlhodobých cieľov podniku a prijatie smerov rozvoja, ako aj alokáciu zdrojov nevyhnutných na dosiahnutie týchto cieľov“.

Základom pre posúdenie podstaty stratégie je pochopenie niektorých súvisiacich pojmov.

a) **Odlíšujúca (určujúca) schopnosť — kompetentnosť — prednosť:**

zahŕňa všetko to, čo je organizácia schopná robiť výnimočne dobre v porovnaní so svojimi konkurentmi.

b) Konkurenčná výhoda: predstavuje jedinečnú pozíciu, ktorú si organizácia vybuduje vis-á-vis svojim konkurentom prostredníctvom svojho spôsobu využitia zdrojov a rozhodnutí o výrobkoch/trhoch.

c) **Úroveň stratégie.**

a) *Odlíšujúca (určujúca) schopnosť — kompetentnosť — prednosť*

Odlíšujúca prednosť vyjadruje špeciálne alebo jedinečné schopnosti organizácie. Obvykle sa identifikujú dva zdroje odlišujúcej — rozhodujúcej kompetentnosti:

Špičkovosť v týchto dvoch dimenziách umožňuje firme pracovať viac alebo lepšie (alebo oboje) než jej konkurenti.

Špičkové zručnosti *aschopnosti* vyplývajú z toho, že firma je schopná vykonávať určité funkcie efektívnejšie než konkurenti. Vynikajúce schopnosti v oblasti výrobných, konštrukčných a technických zručností umožňujú firme napríklad produkovať kvalitnejšie výrobky než jej konkurenti. Podobne špičkové marketingové schopnosti umožňujú firme lepšie chápať potreby jej zákazníkov a tvoriť marketingové programy, ktoré sú špičkové v porovnaní s konkurenčnými firmami.

Distribučná infraštruktúra ktorá sa vyznačuje stopercentnou penetráciou do rôznych typov maloobchodných jednotiek (supermarkety, nákupné strediská, špecializované predajne, diskontné jednotky a pod.) predstavuje ako zdroj, tak aj určujúcu schopnosť, ktorou organizácia disponuje.

Výnimočné zdroje poskytujú firme schopnosti dosiahnuť výhodu nad konkurentmi. Táto schopnosť vyplýva z rozumného využívania strojov a zariadení, podstaty a rozsahu distribučnej siete podniku, jej výrobných kapacít, výnimočných zdrojov surovín a finančných prostriedkov, ako aj vybudovanej značky.

b) **Konkurenčná výhoda**

Konkurenčná výhoda vyplýva:

- z výberu trhov, na ktorých bude podnik pôsobiť,
- z výnimočných kompetencií podniku,
- zo spôsobu využitia zdrojov, ktoré zabezpečujú podniku vyššiu úroveň hodnotenia oproti konkurentom na danom trhu.

Tri základné alternatívy, ktoré má firma k dispozícii na dosiahnutie a udržanie konkurenčnej výhody oproti konkurentom sú: *nákladové vodcovstvo, diferenciacia a koncentrácia*.

Firma môže získať konkurenčnú výhodu ponúkaním rovnakej hodnoty zákazníkom ako konkurenti, avšak s nižšími nákladmi dodania než jej konkurenti. Nižšie náklady dodania možno dosiahnuť na základe ekonomie množstva, ekonomie priestoru, hospodárnosti výroby prostredníctvom využitia strojov a zariadení, výhodného prístupu k surovinám a materiálom, nízkych nákladov na živú prácu a pod. Napríklad firmy v mnohých odvetviach sa pokúšali získať nákladovú výhodu nad svojimi konkurentmi dodávkami súčiastok z takých krajín ako Malajzia, Singapur, Tchaj-wan, kde sú náklady na živú prácu relatívne nižšie. Avšak takéto zdroje konkurenčnej nákladovej výhody môžu veľmi rýchlo pominúť, pretože konkurenti tiež po nich okamžite siahajú. Aby firma získala udržateľnú konkurenčnú výhodu, musí mať také schopnosti (určujúce kompetencie), ktoré sú pre firmu jedinečné — špecifické. Firma môže získať prednosť pred svojimi konkurentmi diferencovaním a vytváraním podmienok pre osobitne vnímanú hodnotu svojej ponuky, sústredením sa na jeden alebo na viacero faktorov, ako je napríklad špičková technológia, špičkový výkon po technickej stránke, znaky inovácie, špičkový servis, prestíž značky.

c) *Úroveň stratégie*

Firma dodávajúca množstvo výrobkov na viaceré trhy (t. j. multivýrobová, multitrhová firma) konkuruje vo viacerých než len v jednej podnikateľskej oblasti alebo na viacerých než len na jednom trhu. Firma teda riadi portfólio rôznych podnikateľských aktivít, označovaných rôzne ako strategické podnikateľské jednotky (*strategic business units* — *SBU*), podnikateľské jednotky (*business units* — *BU*), strategické podnikateľské skupiny (*strategic business groups*), strategické podnikateľské segmenty (*strategic business segments*), jednotky výrobok/trh (*product/market units*). Vo väčšine prípadov má strategická podnikateľská jednotka (v ďalšom *SPJ*) takéto charakteristiky:

1. *Predstavuje jedno oddelené podnikanie alebo súbor previazaných podnikaní, ktoré možno plánovať oddelene od zostatku spoločnosti.*
2. *Má svojich vlastných konkurentov, ktorým sa snaží vyrovnáť alebo ich prekonať.*
3. *Má svojho manažéra, ktorý je zodpovedný za dodržanie stratégie a dosahovanie zisku a ktorý kontroluje faktory ovplyvňujúce zisk.*

Strategická podnikateľská jednotka môže mať rôznu náplň v rôznych podnikoch. Napríklad môže strategická podnikateľská jednotka zahŕňať jednu alebo viacero divízií, výrobkový rad v rámci divízie, niekedy aj jednotlivý výrobok alebo jednotlivú značku. So zreteľom na distribúciu, výrobu, technológiu a iné synergie medzi strategickými podnikateľskými jednotkami možno *SPJ* agregovať do sektorov.

Štruktúrovanie organizácie do strategických podnikateľských jednotiek je stimulom pre vytvorenie pružnejšieho a flexibilnejšieho postupu pri reagovaní na vzniknuté riziká a príležitosti na trhu. Zvyšuje tiež disciplínu organizácie, pokiaľ ide o uvažovanie v pojmoch vytvárania stratégií na rôznych úrovniach podniku; konkrétne na korporatívnej, podnikateľskej a funkčnej úrovni.

Korporatívna stratégia. Obsah stratégie na korporatívnej (celopodnikovej) úrovni je vymedzený nasledovne: *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.* Na korporatívnej — celopodnikovej úrovni kladie korporatívna stratégia dve hlavné otázky:

1. *S akým súborom podnikateľských aktivít bude firma konkurovať?*
2. *Ako by sa mali individuálne podnikateľské aktivity integrovať?*

Preto je hlavnou úlohou korporatívnej stratégie rozhodnúť o tom, do ktorých oblasti podnikania vstúpiť, ktoré podnikateľské oblasti zachovať a ktoré likvidovať. Hlavným typom rozhodovania a „*hlavnou starosťou*“ sú napríklad rozhodnutia týkajúce sa vstupu na nový výrobkový trh (diverzifikácia), ústup z jedného či viacerých trhov/výrobných, v ktorých firma v súčasnosti konkuruje (likvidácia), spôsob vstupu (akvizícia, vnútorný rozvoj, joint-ventures) a spôsob vystúpenia z podnikateľského odvetvia (predaj, likvidácia). Tieto rozhodnutia determinujú súčasnú a budúcu podobu firemného podnikateľského portfólia, toho ako sa budú podnikateľské aktivity dopĺňať a povzbudzovať, alokácie zdrojov na korporatívnej úrovni medzi jednotlivé podnikateľské aktivity.

Treba zdôrazniť, že firma s jednou oblasťou podnikania tiež uplatňuje korporatívnu stratégiu svojím rozhodnutím vstúpiť do konkurenčného boja len v jednej oblasti.

Stratégia podnikateľskej jednotky. Treba si uvedomiť, že na trhoch si nekonkurujú medzi sebou korporácie, t.j. celé podniky, ale ich konkrétne podnikateľské aktivity (M. PÓRTER, 1985). Nasledujúca definícia uvádza obsah stratégie na úrovni podnikateľskej jednotky. *Podnikateľská stratégia vymedzuje, ako bude podnik konkurovať v danej oblasti podnikania a akú pozíciu si zvolí vo vzťahu ku konkurentom.*

Pre každú podnikateľskú jednotku, ktorá tvorí podnikové portfólio, musí sa rozpracovať stratégia, ktorá sa koncentruje na to, ako konkurovať čo najefektívnejšie na trhoch/výrobných, obsluhovaných podnikateľskou jednotkou. Nakoľko každá podnikateľská jednotka operuje vo svojom vlastnom jedinečnom trhovom prostredí a reaguje na špecifický súbor zákazníkov a konkurentov, musí alokovať svoje zdroje do viacerých funkčných oblastí (napríklad výrobkový design, výroba, marketing) tak, aby bola schopná efektívne konkurovať. Špičkový výkon — v podmienkach dominancie trhového podielu a nadpriemernej ziskovosti odvetvia — vyžaduje od podnikateľskej jednotky dosiahnuť výhodu oproti konkurentom vytvorením výrazných schopností a kompetencií v podnikateľskej oblasti, nižšími nákladmi alebo diferenciaciou cez špičkovú hodnotu dodávanú zákazníkovi.

Funkčná stratégia. Funkčné oblasti ako marketing, výroba, personalistika, výskum a pod. ovplyvňujú úspech či neúspech stratégie podnikateľskej jednotky. Funkčná stratégia preto zahŕňa rozhodnutia týkajúce sa determinovania toho, ako zdroje alokované do rôznych funkčných oblastí využiť čo najefektívnejšie na podporu stratégie podnikateľskej jednotky. Napríklad podnikateľská jednotka uplatňujúca stratégiu zvyšovania trhového podielu musí určiť, ako využiť svoje zdroje čo najefektívnejšie tak, aby benefitovala z rôznych prostriedkov stimulovania predaja ako sú reklama, promotion, výchova predajného personálu a ako takéto rozhodnutia ovplyvňujú ostatné funkcie ako výroba, financie, personalistika atď.