

1. prípadová štúdia: Prieskum marketingového prostredia

Úlohy:

1. Uved'te základné faktory mikroprostredia, ktoré je potrebné pri vstupe na zahraničné trhy zohľadňovať, v členení podľa: a) dodávateľov
b) zákazníkov
c) konkurentov
2. Posúďte základné činitele makroprostredia, ktoré musí firma poznať a zohľadňovať pri svojej činnosti.

Riešenie:

1. Uved'te základné faktory mikroprostredia, ktoré je potrebné pri vstupe na zahraničné trhy zohľadňovať, v členení podľa: a) dodávateľov
b) zákazníkov
c) konkurentov

Mikroprostredie charakterizujú faktory, ktoré majú vplyv na schopnosť firmy uspokojovať potreby zákazníkov. Faktory externého mikroprostredia, ktoré majú vplyv na činnosť firmy sú tieto:

a) dodávatelia

Základnou vstupnou surovinou na výrobu strešnej krytiny Monterrey je pozinkovaný, lakoplastovaný plech. Až 90 % pozinkovaného plechu dodáva spoločnosť U. S. Steel, Košice, s.r.o. a zvyšných cca 10 % sa dováža z Fínska. Firma Rannila nepredpokladá diskontinuitu v dodávke tohto základného vstupného materiálu, keďže firma má výrobné haly v priestoroch svojho primárneho dodávateľa spoločnosti U. S. Steel s.r.o. Táto skutočnosť zvyšuje konkurenčnú výhodu firmy v tom smere, že okrem pravidelnosti dodávok plechu sú dopravné náklady minimálne, znižuje sa manipulácia s materiálom, čím si zachováva svoju pôvodnú kvalitu a nezanedbateľné sú aj časové úspory.

Ďalším významným dodávateľom je firma Rannila sídliaca v Prahe. Tá dodáva príslušenstvo k strešnej krytine (hrebenáče, štítové obruby, odkvapové lišty, tesnenia, skrutky, stenové a strešné rebríky, atď.) Keďže sa jedná o tú istú firmu, ani v tomto prípade sa nepredpokladajú nezrovnalosti a oneskorenia v dodávkach.

b) zákazníci

Až 80 % zákazníkov spoločnosti Rannila tvoria stavebné firmy zaoberajúce sa výrobou, rekonštrukciou a modernizáciou rodinných domov, priemyselných stavieb a iných objektov, ako aj firmy pôsobiace v oblasti bytovej výstavby.

Ďalších 20 % produkcie sa dodáva individuálnym stavebníkom ako konečným spotrebiteľom.

c) konkurencia

V posledných dvoch rokoch sa na Slovenskom trhu objavili dvaja noví konkurenti. Ide o firmu **Plechprofil a.s.** z Oborína a firmu **ONEP s.r.o.** z Košíc. Obe firmy používajú ten istý

vstupný materiál, a to pozinkovaný, lakoplastovaný plech dodávaný spoločnosťou U. S. Steel Košice s.r.o. Ich základnou konkurenčnou výhodou je asi o 15 % nižšia cena oproti firme Rannila. Na druhej strane tieto firmy nemajú výrazný imidž, zatiaľ nie sú známe v povedomí zákazníkov a nemajú vybudované dostatočné distribučné siete.

2. Posúďte základné činitele makroprostredia, ktoré musí firma poznať a zohľadňovať pri svojej činnosti.

Makroprostredie zahŕňa širšie spoločenské vplyvy, ktoré pôsobia na celé mikroprostredie a ovplyvňujú proces výmenných vzťahov s cieľovým trhom.

Firma uvažuje o rozšírení svojho pôsobenia na zahraničných trhoch, pričom do úvahy prichádzajú krajiny Poľsko, Rakúsko a Chorvátsko. Analýza makroprostredia sa bude preto sústreďovať na tieto teritória.

Politické a právne faktory

	Rakúsko	Poľsko	Chorvátsko
Štátne zriadenie	Parlamentná republika	Parlamentná republika	Parlamentná republika
Hospodársky systém	Sociálne-trhové hospodárstvo		
Administratívne delenie	9 spolkových krajín	16 vojvodstiev	20 žúp
Členstvo v medzinárodných organizáciách	Európska únia, Rada Európy, OECD, OBSE, OSN	OSN, OBSE, OECD, WTO/GATT, CEFTA, NATO a iné.	OSN, OBSE, regionálne združenia Alpy-Adria a SEI
Rating	AAA		

Ekonomické faktory

	Rakúsko	Poľsko	Chorvátsko
HDP	203 bil. USD	327,5 bil. USD	24,9 bil. USD
HDP/osoba	25000 USD	8500 USD	5800 USD
Rast HDP	3,1 %	4,8 %	3,2 %
Podiel na HDP			
• Poľnohospodárstvo	2,2 %	3,8 %	10 %
• priemysel	30,4 %	36,6 %	19 %
• služby	67,4 %	59,6 %	71 %
Inflácia	2 %	10,2 %	6 %
Nezamestnanosť	5,4 %	12 %	22 %

Priemysel	hutnícky strojársky chemický potravinársky textilný	energetický hutnícky strojársky chemický textilný	chemický strojársky elektrotechnický drevospracujúci textilný
Rast priemyselnej produkcie	4,2 %	4,3 %	1,7 %
Dovoz	65,6 bil. USD	42,7 bil. USD	7,8 bil. USD
Vývoz	62,2 bil. USD	28,4 bil. USD	4,3 bil. USD

Sociálno-kultúrne faktory

	Rakúsko	Poľsko	Chorvátsko
Náboženstvo	katolíci 80,6 % protestanti 4,9 % ostatní 14,5 %	katolíci 95 % ostatné 5 %	katolíci 76,5 % pravoslávni 11,1 % muslimovia 1,2 %
Národnostné zloženie	Rakúšania 99,4 % Chorváti 0,3 % Slovinci 0,2 %	Poliaci 97,6 % Nemci 1,3 % Ukrajinci 0,6 %	Chorváti 77,9% Srbi 12,2% ostatní 9,9%
Oficiálne jazyky	nemecký	poľský	chorvátsky, taliansky, nemecký

Rakúsko

Rakúšania sú pri prvých kontraktoch skôr formálni a rezervovaní. Partner by mal byť vo vzťahu k Rakúšanom presný a dochvilný, čo sa pokladá za základné pravidlo zdvorilosti. Bezpodmienečne nutnou súčasťou obchodného jednanja je dôsledná príprava, ktorá zahŕňa dokonalé zostavenie podkladových materiálov pre partnera.

Stále nové dynamickejšie impulzy silne menia záujmy, obraz a spôsob života spoločnosti. Rodinný život, typický pre predchádzajúce generácie, je posúvaný do pozdejšieho veku, preferovaný je skôr individualistický prístup k životu. Oficiálne sa netolerujú žiadne náznaky rasistického a podobného chovania. Rakúšania majú zmysel pre poriadok, organizovanosť a systém vo všetkom, vrátane práce.

Približne 70 % Rakúšanov žije v mestách a pracuje v priemysle, obchode, administratíve a službách, zbytok v poľnohospodárstve. Rakúšania sú potomci germánskych kmeňov, zmiešaní s romanizovanými a neskôr i so slovanskými kmeňmi. V etnogezií Rakúšanov a pri formovaní ich kultúry zohrali rolu vlastne všetky národy, ktoré boli súčasťou Rakúsko-uhorskej monarchie.

Medzi tendencie vo vývoji sociálneho prostredia patria podobne ako v iných krajinách strednej Európy: snaha o zdravé stravovanie, obmedzenie fajčenia, zvýšený záujem o kultúru a cestovanie, preferencia voľného času na úkor práce, zvýšenie významu vzdelávania a pod.

Poľsko

Poliaci sú spravidla veľmi zdatní obchodníci, sú si vedomí cieľa, ktorý chcú dosiahnuť, cieľom však rozhodne nie je dohodnúť sa „za každú cenu“. Očakáva sa, že partner ako prvý čiastočne ustúpi od svojich pôvodných požiadaviek. Koncepčné myslenie sa prejavuje vo

väčšej miere pri stanovovaní dlhodobých zámerov, avšak čím viac sa blíži ich naplnenie, tým výraznejšie sa môže dostať k slovu istá improvizácia. Pri prvom kontakte je žiaduce dodržiavať etiketu.

Čas je v Poľsku spravidla vnímaný menej striktné než u nás. Opozdiť sa na stretnutie o 10 až 15 minút je bežné.

Štýl riadenia a podniková kultúra vôbec závisí do značnej miery na veku vedúcich pracovníkov a ich podriadených. Vysoké pracovné nasadenie zaznamenávame predovšetkým v dobre riadených firmách s jasným výrobným programom.

Vzťahy medzi ľuďmi sú podobné ako všade v strednej časti Európy. Závist', rôzne šarvátky a spory nie sú javom neobvyklým. Značnú rolu hrajú lobbistické skupiny, ktoré sa snažia presadzovať partikulárne záujmy často na úkor celospoločenských záujmov. Taktiež pojem korupcia nie je v Poľsku cudzí.

Rebríček hodnôt sa postupom ekonomickej transformácie mení. V podnikateľských vrstvách je to buď získavanie čo najväčšieho majetku s cieľom byť „za vodou“, alebo zaistiť rozvoj firmy, často na úkor vlastných materiálnych pôžitkov. V zamestnaneckej sfére je stále častejšie najvyššou hodnotou udržať si alebo získať dobré zamestnanie, ktoré dáva pocit určitej životnej stability. V rebríčku hodnôt stojí veľmi vysoko rodina a možnosť zaistiť potomkom dobré vzdelanie.

Chorvátsko

Oblasť, v ktorej Chorvátsko leží, bola po stáročia križovatkou národov čo krajine prinieslo mnoho nepokojov, ale taktiež bohaté kultúrne dedičstvo. Vedľa chorvátštiny, ktorá sa od stredoveku pomaly vyvíjala v spisovný jazyk, to bola až do 19. storočia latinčina, ktorá pomáhala zachovávať kultúrne dedičstvo a odolávať maďarizácii a germanizácii.

Chorvátsko je krajinou, v ktorej sa preferujú tradičné hodnoty, ale práve rozdielne vierovyznanie obyvateľstva bolo príčinou vzniku konfliktov v nedávnej minulosti.

Chorváti sú rovnako asertívni ako Slováci. Extrémy pri obchodnom jednaní na oboch stranách sú možné, ale málo časté. Bežnejšie je jednanie vedené v štýle win-win, pretože Chorváti vedia, že štýl win-loss, či dokonca likvidačný štýl je rovnako možný, ibaže iba raz. Žiadny partner sa nedá dvakrát zatlačiť do situácie, kedy podpíše zmluvu a nič nezíska. Samotné jednanie je väčšinou vedené konštruktívne, s cieľom rýchleho dosiahnutia výsledku. Chorvátsky partner býva na jednania dobre pripravený a má jasnú predstavu, čo chce dosiahnuť. Chorváti chodia na stretnutia presne alebo ešte pred dojednaným termínom.

U väčšine Chorvátov na vrchole rebríčka hodnôt peniaze. Dokonca i lojalita k firme je stanovená výškou mesačnej odmeny. Uznávané sú také profesie ako lekár či právnik, pretože sú schopní vygenerovať veľké finančné prostriedky.

Prírodné faktory

	Rakúsko	Poľsko	Chorvátsko
Demografia			
• rozloha	83 858 km ²	312 677 km ²	55 542 km ²
• počet obyvateľov	8,2 mil.	38,6 mil.	4,3 mil.
• hustota zaľudnenia	97/km ²	123/km ²	78/km ²
Klimatické podmienky	stredoeurópska klimatická oblasť, podnebie v Alpách je horské s tuhou zimou, málo teplým letom a dostatočnými zrážkami	mierne klimatické pásmo s prechodnými črtami medzi oceánskym a kontinentálnym podnebím	kontinentálne podnebie s horúcimi letami a strednými zimami, na pobreží mierne zimy a suché letá
Komunikácie	žel. 6 095,2 km diaľnice 133 361 km rieky 358 km	žel. 23 420 km diaľnice 381 046 km rieky 3 812 km	žel. 2 296 km diaľnice 27 840 km rieky 785 km
Nerastné bohatstvo	železná ruda, zemný plyn, magnezit, uhlie, meď, olovo	uhlie, meď, kamenná soľ, síra	zemný plyn, uhlie, železná ruda, vápnik, silica, soľ

2. prípadová štúdia: Rozhodovanie o vstupe na marketingový trh

Úlohy:

1. Aké základné činitele nútia firmu uvažovať o rozšírení svojho pôsobenia na zahraničných trhoch?
2. Uveďte ďalšie motívy vstupu firmy Rannila na nový zahraničný trh.
3. Aké riziká so sebou prináša vstup firmy na nový zahraničný trh?
4. Rozhodnite, ktorá alternatíva je pre firmu výhodnejšia: pôsobiť na už preniknutých trhoch alebo expandovať na nové trhy.

Riešenie:

1. Aké základné činitele nútia firmu uvažovať o rozšírení svojho pôsobenia na zahraničných trhoch?

- a) Základným činiteľom, s ktorým musí firma zápasiť je rast konkurencie na domácom trhu. V posledných dvoch rokoch sa totiž na trhu objavili dvaja noví geograficky blízko situovaní konkurenti. Konkrétne ide o firmy:

- Plechprofil, a.s. - Oborín
- Onep, s.r.o. - Košice

Tieto firmy sa vyznačujú veľmi podobným výrobným programom a ako základný materiál používajú tak ako firma Rannila, pozinkovaný plech s finálnou lakoplastovou úpravou dodávaný spoločnosťou U.S. Steel Košice, s.r.o. Kvalita finálneho produktu je teda porovnateľná.

Tieto firmy napriek tomu, že nemajú imidž a paleta ich služieb súvisiacich s výrobkom nie je taká široká, dokážu firme Rannila úspešne konkurovať najmä vďaka nižším cenám (cca o 15 %). Súvisí to zrejme so stupňom vývoja slovenskej ekonomiky, keď zákazník dáva stále viac dôraz na cenu než na kvalitu dodatočných služieb, ktoré firma ponúka. Na trhoch vyspelých ekonomík je situácia iná, a preto považujeme za nevyhnutné uvažovať o rozšírení aktivít na zahraničných trhoch, kde by bola firma konkurencieschopná aj cenovo aj kvalitou služieb.

- b) Ďalší problém, ktorý musí firma riešiť je jej nevyužitá výrobná kapacita. Súčasná denná výrobná produkcia predstavuje 20 ton strešnej krytiny denne, ale výrobné linky umožňujú vyprodukovať až 50 ton krytiny denne.
- c) Problém nevyužitej výrobnéj kapacity len slovenský trh nevyrieši, pretože dnešná nedostatočná podpora v sfére stavebníctva a bytovej výstavby spôsobuje stagnáciu aktivít v tejto oblasti. Preto nepredpokladáme, že by v blízkej budúcnosti došlo k rastu potenciálnych odbytových možností strešných krytín v podmienkach SR.
- d) Firma musí pri rozhodovaní vziať do úvahy aj údaje týkajúce sa jej minulého a súčasného pôsobenia na zahraničných trhoch. Podiel exportu firmy (meraný podielom na celkových tržbách) predstavoval v r. 1999 37 %, ale v roku 2000 došlo k poklesu o 3 %, teda na 34 %. Tento negatívny trend je potrebné zastaviť, ak sa chce firma úspešne pustiť do riešenie vyššie načrtnutých problémov.

2. Uved'te ďalšie motívy vstupu firmy Rannila na nový zahraničný trh.

Medzi motívy, ktoré vo výraznej miere determinujú rozhodovanie firmy o rozšírení pôsobenia na zahraničných trhoch môžeme zaradiť:

- nové príležitosti na nových trhoch
- zvýšenie tržieb a zisku
- získanie devíz
- lepšie využitie výrobných kapacít
- posilnenie imidžu medzinárodnej firmy
- zlepšenie prestíže a známosti značky
- diverzifikácia rizika vďaka väčšiemu počtu odberateľov

3. Aké riziká so sebou prináša vstup firmy na nový zahraničný trh?

Žiadna ekonomická činnosť nie je bezriziková, a tak aj vstup firmy na nové územie musí byť sprevádzaný dôsledným poznaním rizík, ktoré sa tam vyskytujú.

Všeobecne môžeme rozlišovať tri základné skupiny rizík:

- **komerčné riziká** – v rámci tejto skupiny rizík do popredia vystupuje riziko trhu, ktoré súvisí s výberom neoptimálneho trhu z časového alebo z teritoriálneho hľadiska, čo predstavuje možnosť, že v dôsledku zmeny trhových podmienok firma nedosiahne predpokladaný výsledok, resp. utrpí stratu. Toto riziko je možné eliminovať prostredníctvom kvalitného výskumu trhu a správnym načasovaním vstupu na trh. V súvislosti s komerčnými rizikami je potrebné spomenúť aj riziko neprevzatia tovaru alebo nezaplatenia, čo je podmienené dobrou znalosťou partnera. So vstupom na zahraničný trh súvisí aj transportné riziko. V prípade firmy Rannila toto riziko nie je zásadné, pretože firma sa chce orientovať na geograficky blízke regióny a uplatňovať pri svojej činnosti INCOTERMS.
- **politické riziká** – tieto riziká sa vzťahujú na hospodársku alebo politickú situáciu v krajine. Z dôvodu ich minimalizácie je vhodné posudzovať a následne si vyberať krajiny najvhodnejšie pre vstup, aj na základe politickej stability.
- **právne a kurzové riziká** – právne obmedzenia sa môžu týkať nepriaznivej zmeny obchodných zákonov a iných predpisov, rôznych technických noriem súvisiacich s produktom, ktoré môžu umiestnenie produktu na trh výrazne sťažiť. V oblasti menovej si je potrebné všimnúť znehodnotenie meny, resp. rôzne menové obmedzenia.

4. Rozhodnite, ktorá alternatíva je pre firmu výhodnejšia: pôsobiť na už preniknutých trhoch alebo expandovať na nové trhy.

Konečné rozhodnutie sme urobili na základe poznania výhod a nevýhod jednotlivých alternatív.

- **ďalšie pôsobenie na už preniknutých trhoch**

VÝHODY:

1. znalosť trhu, trhových podmienok
2. lepšia identifikácia potrieb zákazníkov na už známom trhu
3. znižovanie nákladov v dôsledku už vybudovaných distribučných ciest a vzťahov

4. Ľahší prienik na neobsadené segmenty v rámci známeho trhu

NEVÝHODY:

1. nasýtenosť trhu
2. plne nerieši existujúce problémy firmy, ako:
 - nevyužitú výrobnú kapacitu
 - pokles exportu
 - nedostatočná dynamika rastu odbytových možností na domácom trhu
 - silnejúca konkurencia na domácom trhu

➤ **expansionia na nové trhy**

VÝHODY:

1. nová konkurencia vytvára tlak na zlepšovanie kvality produktu
2. účinnejšia diverzifikácia rizika
3. upevnenie pozície firmy na medzinárodných trhoch
4. nevyužitý trhový potenciál

NEVÝHODY:

1. vyššie náklady na výskum trhu, marketingovú komunikáciu, distribúciu
2. možné jazykové bariéry
3. colné zaťaženie
4. rozdielna kultúra, mentalita ľudí

Na základe uvedeného sme sa rozhodli, že jediným účinným nástrojom na vyriešenie problémov, s ktorými firma v súčasnosti firma zápasí bude vstup na nový zahraničný trh.

3. prípadová štúdia: Rozhodovanie o výbere zahraničného trhu

Úloha:

1. Zohľadnite výsledky analýzy makroekonomického prostredia a na základe toho sa rozhodnite pre najatraktívnejšiu krajinu z hľadiska kritérií trhu a kritérií prostredia.

Riešenie:

Firma Rannila vyváža svoju produkciu do Maďarska, Česka, Bulharska, Rumunska a Turecka. Momentálne má širokú škálu možností. Uvažuje o vstupe do niektorej stredoeurópskej krajiny alebo prieniku na trhy Európskej únie. Do úvahy prichádza sused Poľsko, najbližší sused z krajín EÚ – Rakúsko a balkánska krajina Chorvátsko.

Hlavným cieľom je zistiť potenciál jednotlivých trhov prostredníctvom využitia pre nás relevantných činiteľov. Na základe toho sa spoločnosť rozhoduje, ktorá krajina je pre ňu výhodnejšia z hľadiska exportu, pričom vychádza z metódy bodového hodnotenia troch krajín.

Základom tejto metódy je určenie podstatných kritérií prostredia a trhu, ktoré majú najväčší vplyv na vývoz produktu spoločnosti. Týmto kritériám sa pridelia váhy zohľadňujúce ich dôležitosť, pričom súčet váh kritérií prostredia sa musí rovnať 1 a takisto i súčet váh kritérií trhu sa musí rovnať 1. Pridelené váhy sú subjektívne, pričom sa vychádza zo skúseností spoločnosti a charakteru produktu. Kritériám sa taktiež pridelia i body charakterizujúce reálnu situáciu v danej krajine v rámci škály 1 až 5, pričom 1 je negatívnym hodnotením pre danú krajinu a 5 je pozitívne hodnotenie situácie. Súčet súčinov váh a bodov jednotlivých kritérií prostredia i trhu nám udáva celkové skóre danej krajiny, na základe ktorého sa spoločnosť rozhodne. Platí, čím vyššie skóre, tým je krajina vhodnejšia pre vývoz produktu spoločnosti.

Informácie týkajúce sa kritérií boli získané z externých i interných zdrojov spoločnosti.

Kritérium prostredia	Váha kritéria	Poľsko		Rakúsko		Chorvátsko	
		Bodové hodnot.	Vážené hodnot.	Bodové hodnot.	Vážené hodnot.	Bodové hodnot.	Vážené hodnot.
1. <i>Miera inflácie</i>	0,05	3,00	0,15	5,00	0,25	4,00	0,20
2. <i>HDP na obyvateľa</i>	0,10	4,00	0,40	5,00	0,50	4,00	0,40
3. <i>Colná politika</i>	0,20	2,00	0,40	3,00	0,60	2,00	0,40
4. <i>Bariéry importu</i>	0,35	4,00	1,40	4,00	1,40	3,00	1,05
5. <i>Jazykové bariéry</i>	0,05	3,00	0,15	1,00	0,05	2,00	0,10
6. <i>Vzdialenosť od trhu</i>	0,25	3,00	0,75	3,00	0,75	2,00	0,50
Spolu	1,00		3,25		3,55		2,65
Kritérium trhu	Váha kritéria	Bodové hodnot.	Vážené hodnot.	Bodové hodnot.	Vážené hodnot.	Bodové hodnot.	Vážené hodnot.
7. <i>Dopyt</i>	0,25	3,00	0,75	4,00	1,00	4,00	1,00
8. <i>Konkurencia</i>	0,35	3,00	1,05	3,00	1,05	3,00	1,05
9. <i>Potenciál trhu</i>	0,30	4,00	1,20	5,00	1,50	3,00	0,90
10. <i>Náročnosť zákazníka</i>	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
Spolu	1,00		3,40		3,85		3,25
Celkové skóre			6,65		7,4		5,9

1. **Miera inflácie** – jej výška je dôležitá, týka sa rastu cenovej hladiny, nákladov a v konečnom dôsledku dopytu po produktoch. V roku 2000 bola miera inflácie v Poľskej republike 10,2 % a v Rakúsku 2 % a v Chorvátsku 6%.

- 1- 20,1 % a viac
- 2- 15,1 - 20 %
- 3- 10,1 - 15 %
- 4- 5,1 - 10 %
- 5- 5 % a menej

2. **HDP na obyvateľa** - HDP je základným ekonomickým ukazovateľom (vyjadruje objem finálnej produkcie, ktorú vyrobili výrobné faktory na určitom území za jeden rok v prepočte na obyvateľa), hovorí o vyspelosti a vývoji ekonomiky a teda potenciálneho trhu, na ktorý chceme vstúpiť.

- 1- 1500 USD a menej
- 2- 1501 - 3500 USD
- 3- 3501 - 5500 USD
- 4- 5501 - 7500 USD
- 5- 7501 USD a viac

3. **Colná politika** - dôležitým faktorom je typ uplatňovanej colnej politiky (nezávislá colná politika, kompatibilná politika s EÚ, rôzne formy zvýhodnenia a podobne), ktorá určuje výšku ciel, ktoré sa uplatňujú vo vzájomnom obchode. Rakúsko je členom EÚ, PR a Chorvátsko je členom CEFTA, rovnako ako SR.

- 1- nezávislá colná politika
- 2- colná politika v procese prechodu k colnej politike kompatibilnej s EÚ

- 3- kompatibilita s colnou politikou EÚ
- 4- clá nižšie ako v EÚ
- 5- colná únia

4. **Bariéry importu** - tie sú uplatňované zo strany krajiny dovozu. Patria tu rôzne certifikáty, atesty, koncesie, návod na používanie v príslušnom jazyku a iné administratívne a technické prekážky.

- 1- výrazné bariéry brániace vstupu na trh
- 2- bariéry porovnateľné len s vysokými, pre firmu neprijateľnými nákladmi
- 3- bariéry prekonateľné s nákladmi pre firmu prijateľnými
- 4- minimálne bariéry brániace vstupu na trh
- 5- absencia bariér vstupu na trh

5. **Jazykové bariéry** - tento faktor je dôležitý obzvlášť pri rokovaní so zahraničným obchodným partnerom. Dôležitá je blízkosť, podobnosť jazykov, zrozumiteľnosť, pochopenie významu bez aktívnej znalosti jazyka danej krajiny, úplná odlišnosť jazykov. Porovnáva sa slovenský jazyk s jazykom príslušnej hodnotenej krajiny.

- 1- úplne odlišné jazyky
- 2- zrozumiteľnosť, pochopenie významu do 20 %
- 3- zrozumiteľnosť, pochopenie významu do 50%
- 4- zrozumiteľnosť, pochopenie významu do 80 %
- 5- maximálne podobné jazyky

6. **Vzdialenosť od trhu** - tento aspekt sa premietne do distribučných a administratívnych nákladov, čo sa odrazí v cene vyváženého produktu.

- 1- vzdialenosť taká, že dopravné náklady posunú cenu na úroveň nepredajnosti (príliš vysoká cena)
- 2- vzdialenosť taká, že dopravné náklady ohrozia konkurencieschopnosť produktu z hľadiska ceny
- 3- vzdialenosť taká, že dopravné náklady umožnia konkurencieschopnosť produktu z hľadiska ceny
- 4- vzdialenosť taká, že dopravné náklady sa podieľajú na cene v minimálnom rozsahu
- 5- žiadne dopravné náklady (odberateľ hradí všetky dopravné náklady, dodacia položka Ex works)

7. **Dopyt** - významným faktorom je tendencia vývoja dopytu po manipulačnej technike, ktorý odráža vývoj priemyslu v danej krajine.

- 1- nulový dopyt
- 2- klesajúci dopyt
- 3- latentný (stagnujúci) dopyt
- 4- rastúci dopyt
- 5- nadmerný dopyt

8. **Konkurencia** - pre vývoz produktu spoločnosti je dôležitá početnosť, intenzita a správanie konkurentov a zároveň aj schopnosť firmy reagovať na nich.

- 1- konkurencia ohrozujúca existenciu firmy
 - 2- konkurencia silná, firma je schopná reagovať len s vysokými nákladmi
 - 3- konkurencia pre firmu prijateľná
 - 4- minimálna konkurencia, ktorej vplyv je pre firmu stimulujúci
 - 5- konkurencia vôbec firmu neohrozujúca
9. **Potenciál trhu** - predstavuje počet podnikov ale aj počet orgánov miestnych samospráv, ktorí sú našimi potenciálnymi zákazníkmi, vzhľadom na charakter nášho produktu.
- 1- do 300
 - 2- 301- 600
 - 3- 601- 900
 - 4- 901- 1 000
 - 5- 1 000 a viac
10. **Náročnosť zákazníka** - tu môžeme zaradiť požiadavky zákazníkov na cenu, kvalitu, dodacie lehoty, servis a pod.
- 1- požiadavky pre firmu nesplniteľné
 - 2- požiadavky splniteľné len s vysokými nákladmi
 - 3- požiadavky splniteľné s primeranými nákladmi vzhľadom na produkt
 - 4- požiadavky splniteľné s minimálnymi nákladmi
 - 5- požiadavky splniteľné bez ďalších nákladov

Rozhodujúcimi kritériami, ktoré ovplyvňujú rozhodnutie spoločnosti, na ktorý trh vstúpiť, možno uviesť bariéry importu, konkurenciu, potenciál trhu, dopyt a vzdialenosť od trhu (ich váha je najväčšia).

Na základe porovnania Rakúska, Poľska a Chorvátska metódou bodového hodnotenia je pre spoločnosť Rannila výhodnejšie vstúpiť na rakúsky ako na poľský alebo chorvátsky trh. Vážené bodové hodnotenie kritérií prostredia i trhu vyznievajú pozitívnejšie pre Rakúsko. Z tohto hľadiska sa spoločnosť rozhodla umiestniť svoje produkty na rakúskom trhu.

4. prípadová štúdia: Rozhodovanie o spôsobe vstupu na zahraničný trh

Úlohy:

1. Rozhodnite, či firma bude vyrábať svoju produkciu doma a následne produkty vyrábať, alebo výrobu umiestni priamo v zahraničí.
2. Rozhodnite o forme exportu firmy Rannila – priamy alebo nepriamy export.
3. Rozhodnite, či exportovať výrobky s priamymi alebo bez priamych investícií.

Riešenie:

1. **Rozhodnite, či firma bude vyrábať svoju produkciu doma a následne produkty vyrábať, alebo výrobu umiestni priamo v zahraničí.**

Výroba v zahraničí

Pri tejto forme vstupu na rakúsky trh by sme úplne vylúčili výrobu doma pre tento trh. Výrobu by sme umiestnili priamo v Rakúsku. Tento spôsob vstupu nesie so sebou výhody i nevýhody, ale nerieši prvotný problém, kvôli ktorého sa firma rozhodla rozšíriť svoje pôsobenie, a to nevyužitú výrobnú kapacitu.

Výhoda výroby v zahraničí:

- ✓ priamy kontakt so zákazníkom
- ✓ nižšie dopravné náklady
- ✓ vysoká pružnosť a flexibilita
- ✓ firma vnímaná zákazníkmi viac menej ako domáca firma
- ✓ ľahšia možnosť nadviazania kontaktu so zákazníkmi
- ✓ ľahšie preniknutie do ďalších krajín EÚ

Nevýhoda výroby v zahraničí:

- ✓ vysoké vstupné náklady – vybudovať nový závod
- ✓ potreba vychovať nových odborníkov, resp. potreba vyhľadať domácich odborníkov
- ✓ vyššie mzdové náklady ako na Slovensku

Výroba doma

Výroba doma vyrieši hlavný problém nevyužitia výrobnéj kapacity a rovnako nevyžaduje si vysoké jednorázové náklady na výstavbu novej výrobnéj haly.

Výhoda výroby doma:

- ✓ využitie domácich výrobných kapacít
- ✓ blízka vzdialenosť hlavného dodávateľa plechu, čo znižuje náklady na obstaranie materiálu
- ✓ skúsenosti domácich odborníkov
- ✓ nie je potreba jednorázových vysokých nákladov

Nevýhoda výroby doma:

- ✓ jazykové bariéry
- ✓ potreba získania nových partnerov v Rakúsku – jednak zákazníkov a jednak obchodných zástupcov

Na základe posúdenia výhod i nevýhod jednotlivých foriem vstupu, vysokých jednorázových finančných nákladov, ktoré si firma nemôže momentálne dovoliť, ale i primárnych dôvodov, pre ktoré sa firma rozhodla vstúpiť na zahraničný trh, sme sa rozhodli pre výrobu doma.

2. Rozhodnite o forme exportu firmy Rannila – priamy alebo nepriamy export.

Pri nepriamom exporte preberá odbytový orgán v tuzemsku všetky funkcie, náklady a riziká spojené s exportom. Obchod so zahraničím ostáva pre výrobcu domácim obchodom.

Pri priamom exporte domáci výrobný podnik vyrába svoje výrobky v tuzemsku a vyváža ich do cieľovej krajiny.

Pri rozhodovaní sa, či priamo alebo nepriamo exportovať, musíme vychádzať z reality, ktorá vládne vo firme Rannila. Firma už má vytvorené vlastné exportné oddelenie, pretože už vyváža aj do iných krajín. Bolo by na škodu využívať služby iných firiem, keď firma má na to vytvorené vlastné podmienky. Rovnako firma uvažuje o rozširovaní svojho pôsobenia viac na západ. Priamym odbytom do Rakúska získa skúsenosti jednania so západoeurópskymi krajinami. Z týchto dôvodov sme sa rozhodli pre priamy vstup do Rakúska s priamymi investíciami.

3. Rozhodnite, či exportovať výrobky s priamymi alebo bez priamych investícií.

Priamy vývoz bez priamych investícií:

- ☺ relatívne malá vzdialenosť rakúskeho trhu
- ☺ ľahký prístup
- ☺ nízke dopravné náklady
- ☺ o konečný odbyt sa starajú zahraniční partneri
- ☺ zahraničný odberateľ dobre pozná trh, vykonáva výskum trhu, komunikačné aktivity so zákazníkmi
- ☹ chýba priamy kontakt so zákazníkom
- ☹ riziko zrušenia spolupráce zo strany zahraničného partnera
- ☹ strešná krytina je špecifický produkt, ktorý vo väčšine prípadov nemá veľkých odberateľov. Vyžaduje si to nepretržitú spoluprácu s trhom a vyhľadávanie nových zákazníkov.

Priamy vývoz s priamymi investíciami:

- ☺ lepšie možnosti reakcie na požiadavky a potreby konečného zákazníka
- ☺ pružnejšia reakcia na dopyt
- ☺ malá vzdialenosť rakúskeho trhu
- ☺ nízke dopravné náklady
- ☺ získavanie skúseností s trhmi EÚ

- ☺ domácí pracovník lépe pozná trh a nevytvárají se jazykové a kulturní bariéry
- ☹ vysoké náklady v souvislosti se zřízením zahraničního zastoupení
- ☹ problémy při pronájmu prostorů
- ☹ problémy při výběru vhodných pracovníků

Ak vychádzame priamo z reality firmy, firma má skúsených pracovníkov exportného oddelenia. Uvažuje o rozšírení produkcie na západ, kde sa vytvára postupne jednotný trh, od budúceho roku s jednotnou menou. Je lepšie mať vytvorené priame kontakty so zákazníkmi. Ponuka strešnej krytiny si vyžaduje neustálu spoluprácu s trhom. Na to je lepšie mať skúseného odborníka – špecialistu, ktorý dokáže lepšie vysvetliť všetky prednosti i nevýhody takejto formy pokrytia strechy. Firma má podobné skúsenosti s Maďarskom a vypláca sa jej to. Preto sme sa rozhodli pre priamy vstup s priamymi investíciami.

5. prípadová štúdia: Rozhodovanie o marketingovom programe (mixe)

PRODUKT

Úlohy:

1. Popíšte jadro produktu, s ktorým chce firma preniknúť na zahraničný trh.
2. Uveďte komponenty, ktoré tvoria vlastný produkt a naplňte ich obsah.
3. Vymedzte rozšírený produkt a navrhňte ďalšie vylepšenia
4. Graficky znázornite návrh marketingového mixu pre nástroj – produkt.

Riešenie:

1. Popíšte jadro produktu, s ktorým chce firma preniknúť na zahraničný trh.

Jadro produktu je totožné s hlavnou funkciou produktu. V prípade firmy Rannila ide o strešnú krytinu MONTERREY, ktorá je vyrábaná profilovaním z poplastovaného, žiarovo pozinkovaného oceleového plechu o hrúbke 0,5 mm, s povrchovou úpravou na obidvoch stranách. Táto strešná krytina sa používa na opláštenie nových šikmých striech a vhodná je aj pri rekonštrukciách, pretože jej nízka hmotnosť je výhodou aj pri starších rekonštrukciách krovu, kde nie je možné použiť ťažšiu strešnú krytinu.

➤ **základné parametre:**

dĺžka škridle	350 mm
hrúbka plechu	0,5 mm
užitočná krycia šírka	1100 mm
max. dĺžka	8,0 m
min. dĺžka	0,8 m
min. sklon strechy	8°

- **základné vlastnosti:** nízka hmotnosť (5 kg/m²), pevnosť, húževnatosť, tepelná stabilita, odolnosť proti korózii a kolísaniu teplôt, farebná stálosť.

2. Uveďte komponenty, ktoré tvoria vlastný produkt a naplňte ich obsah.

Vlastný produkt zahŕňa: balenie, vyhotovenie, kvalitu, značku, príslušenstvo

- **balenie** – samotné tabule strešnej krytiny sú balené tak, že sú ukladané na seba potiahnuté nepriepustnou fóliou a na bočné steny bálu sú nasunuté oceleové lišty, aby nedochádzalo k poškodeniu tabúľ pri manipulácii. Príslušenstvo je balené samostatne, v kartónových škatuliach. V prípade strešnej krytiny je primárnou úlohou chrániť produkt pred poškodeniami, čo obal spĺňa. Malú modifikáciu by sme odporučili v prípade farby fólie. Samotnej značke by prospelo, keby bola fólia vo firemnej farbe - teda blankytná modrá.

- **vyhotovenie** – firma ponúka len jeden typ strešnej krytiny, ale vo viacerých povrchových úpravách tak, ako znázorňuje tabuľka:

	Hrúbka (μm)	Odolnosť voči korózii	Farebná stálosť	Tvarovateľnosť
Pural	50	*****	****	****
Matný polyester	35	****	****	***
Polyester	25	***	***	***

Zároveň firma ponúka strešnú krytinu vo viacerých farebných prevedeniach. Zákazníkom je k dispozícii sedem štandardných farebných odtieňov, pričom ďalšie odtiene sú k dispozícii na zvláštnu objednávku.

Na základe analýzy konkurencie sme zistili, že tá ponúka viac typov porovnateľnej strešnej krytiny. Konkrétne ide o rôznu šírku tabúľ, 850 a 1050 mm (firma Rannila ponúka len šírku 1100 mm) a rôznu dĺžku škridle – 300 a 350 mm (firma Rannila ponúka len vyhotovenie v dĺžke 350 mm). Na základe toho odporúčame firme prehodnotiť oblasť vyhotovenia strešnej krytiny a pokúsiť sa vytvoriť nové druhy vzorov, dĺžok a širok tak, aby sa dokonale prispôbili aj tej najjednoduchšej požiadavke zákazníka.

- **kvalita** – firma v súčasnosti nedisponuje žiadnym certifikátom kvality, ale na 21. Medzinárodnom veľtrhu stavebníctva – INCHEBA 2000 jej bola udelená zlatá plaketa za exponát – strešná krytina Monterrey. V tomto období prebieha vo firme proces smerujúci k získaniu Európskeho certifikátu kvality ISO 9002. Získanie tohto certifikátu považujeme pri vstupe na trhy Európskej únie v dnešnej dobe za nevyhnutné.
- **značka** – značka Rannila je pod ochranou patentovaného úradu vo Fínsku.
- **príslušenstvo** – samotný produkt – strešná krytina musí byť z hľadiska svojej účelnosti doplnený o ďalšie príslušenstvo. Ide o rôzne lemovania, obruby, ventilačné komíny, tesnenia, skrutky, kompletný odkvapový systém, rebríky a strešné lávky uľahčujúce pohyb po streche, všetko dodávané vo farbe strešnej krytiny. Odporúčame, aby firma tie časti príslušenstva, ktoré môžu byť najskôr poškodené (napr. hrebenáče, skrutky) dodávala v počte viacerých kusov už pri primárnej dodávke, aby zákazník nemusel kvôli jednému poškodenému komponentu opätovne kontaktovať firmu.

3. Vymedzte rozšírený produkt a navrhňte ďalšie vylepšenia

Poslednou úrovňou produktu je rozšírený produkt, ktorý zahŕňa: inštaláciu, záruky, podmienky dodávok a úverovanie, dodatočné služby.

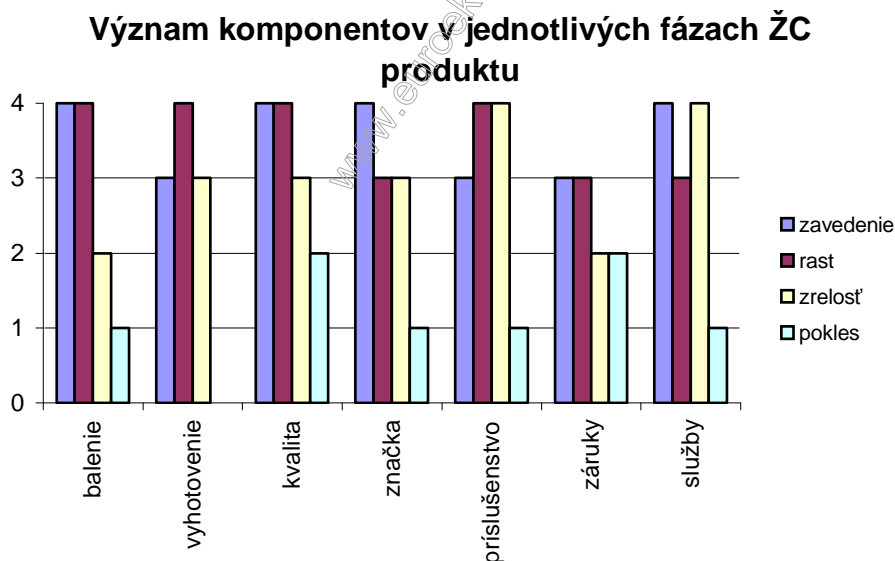
- **inštalácia** – keďže samotná strešná krytina je veľmi ľahká, manipulácia a montáž tabule na krov zvládnu dve osoby. Zákazník si teda dokáže strešnú krytinu namontovať sám, na základe montážneho návodu, ktorý je dodávaný firmou. Tento spôsob montáže je prevládajúci v podmienkach Slovenskej republiky u individuálnych zákazníkov. V podmienkach Rakúska je však situácia odlišná. Tamojší zákazník je náročnejší a zvyknutý na širokú škálu dodatočných služieb, v tomto prípade prenechať aj keď

jednoduchú montáž odborníkom. V prípade vstupu na rakúsky trh je preto nevyhnutné rozšíriť škálu dodatočných služieb aj o oblasť montáže.

- **záruky** – firma poskytuje záruku na strešnú krytinu v trvaní 30 rokov a uvádza životnosť 50 rokov.
- **podmienky dodávok a úverovania** – v prípade exportu na rakúsky trh chce firma prispôbiť dodávky úrovni dopytu. Konkrétne podmienky dodávok a úverovania sa dohodnú v zmluve s jednotlivými partnermi
- **dodatočné služby** – v súčasnosti firma ponúka na základe dodanej výkresovej dokumentácie spracovanie kladačského plánu. Využitím počítačového programu na výpočet spotreby krytiny je tak minimalizovaný rozsah nutného odpadu.

Ako už bolo uvedené vyššie, pri prieniku na zahraničný trh je potrebné zohľadniť špecifiká tohto trhu a prispôbiť mu aj samotný marketingový mix. Ak chce firma uspieť na rakúskom trhu, bude musieť rozšíriť paletu dodatočných služieb minimálne o montáž krytiny na krov. Navrhujeme vytvoriť vlastnú montážnu skupinu a ďalej ponúkať školenia pracovníkov stavebných firiem, ktoré budú produkcie odoberať a využívať pri svojej činnosti. V druhom prípade je vhodné poskytnúť tomuto typu zákazníkov aj počítačový program na výpočet spotreby strešnej krytiny.

5. Graficky znázorníte návrh marketingového mixu pre nástroj – produkt.



CENA

Úlohy:

1. Dekomponujte cenu ako nástroj marketingového mixu na jednotlivé veličiny a charakterizujte ich.
2. Graficky znázornite návrh marketingového mixu pre nástroj – cena.

Riešenie:

1. Dekomponujte cenu ako nástroj marketingového mixu na jednotlivé veličiny a charakterizujte ich.

Cena je vlastne vyjadrením hodnoty produktu, a v rámci nej je možné vymedziť ďalšie prvky.

➤ výška ceny

Firma Rannila používa pri stanovení výšky ceny metódu: $\text{cena} = \text{náklady} + \text{prirážka}$ (zisk). K nákladom rozpočítaným podľa kalkulačného vzorca na jednotku produkcie sa pripočíta prírážka vo výške 80 %.

Tento spôsob výpočtu ceny však môže byť do značnej miery nebezpečný, pretože môže viesť buď k príliš vysokým cenám, ktoré zákazníci nie sú ochotní zaplatiť, alebo naopak k zbytočne nízkym cenám, vyvolávajúcim stratu.

V podmienkach slovenského trhu je markantný prvý prípad, teda vyššie ceny oproti konkurencii tak, ako uvádza tabuľka:

POVLAK	RANNILA	PLECHPROFIL	ONEP
Polyester	320,- Sk/m ²	266,- Sk/m ²	266,- Sk/m ²
Matný polyester	355,- Sk/m ²	298,- Sk/m ²	298,- Sk/m ²

Poznámka: uvedené ceny sú bez DPH 23 % a dopravy.

Na rakúskom trhu je situácia iná. Firma Rannila má oproti rakúskym výrobcam nižšie výrobné náklady, a tak im môže úspešne konkurovať cenou tak, ako uvádza tabuľka:

POVLAK	ONDULINE	STEEL TILE	DACHBAU	VIKAM
Polyester	521,40 Sk/m ²	516,- Sk/m ²	490,- Sk/m ²	420,- Sk/m ²
Matný polyester	540,- Sk/m ²	530,- Sk/m ²	503,- Sk/m ²	450,- Sk/m ²

Ako vidieť z tabuľky, firma Rannila má ceny výrazne nižšie ako rakúski výrobcovia a o 20 % nižšie ako českí producenti. V tomto prípade by mala firma zvážiť, či je uplatňovanie príliš nízkych cien na rakúskom trhu vhodné, pretože sa tým firma nielenže oberá o zisk, ale nízka cena sa v povedomí zákazníka často spája s nízkou kvalitou, aj keď tomu v skutočnosti tak nie je. Preto navrhuje stanoviť ceny len tesne pod úrovňou českých producentov tak, aby sa u zákazníka nevytvárali negatívne asociácie súvisiace s kvalitou a zároveň, aby produkt zostal zaujímavý aj z hľadiska ceny.

➤ zľavy a zrážky

V prípade strešnej krytiny Monterrey a jej príslušenstva firma v súčasnej dobe neposkytuje žiadne zľavy, v cenníku je uvádzaná len prírážka. Tá je účtovaná vtedy, ak si zákazník žiada dĺžky tabúľ pod 1 m, jej cena je 55,- Sk/ks. Táto prírážka a jej

uplatňovanie sa nám z marketingového hľadiska nezdá vhodná, pretože na zákazníka pôsobí negatívne. Navyše, niekedy je nevyhnutné použiť tabuľu aj o dĺžke pod 1 m a firme s nastrihávaním tejto dĺžky nevznikajú ďalšie dodatočné náklady.

Naopak, odporúčame firme využiť, tak ako pri iných jej produktoch zľavy. Ako bolo uvedené vyššie, firma by mala stanoviť ceny tesne pod úrovňou českých producentov, ale aby sa zvýšila zaujímavosť produktu pre veľkých odberateľov na rakúskom trhu, je vhodné použiť, najmä v prípade zavedenia produktu na trh, množstevné zľavy. Išlo by o zľavy pri odbere nad určité množstvo ton, vo výške od 3 do 10 % z ceny. Samozrejme každého veľkého zákazníka je potrebné posudzovať individuálne, a prípadne s ním zľavu osobne dohodnúť.

Firma by mala po uvedení výrobku na rakúsky trh jeho predaj pravidelne sledovať a na základe toho vyhodnotiť, ktoré mesiace sú z hľadiska predaja lepšie a ktoré horšie. V mesiacoch, keď predaj klesá navrhujeme v ďalších rokoch využívať aj sezónne zľavy.

➤ **doba splatnosti**

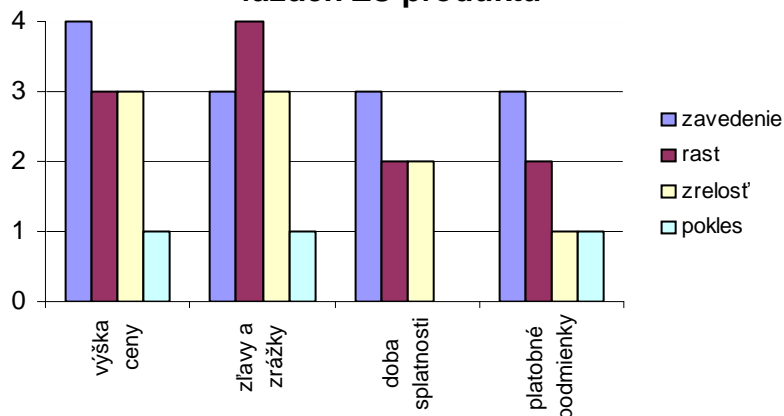
V prípade malých individuálnych odberateľov je faktúra splatná pri dodaní tovaru. Pri väčších objednávkach firma Rannila ponúka v priemere 15 dňovú dobu splatnosti. Túto dobu splatnosti považujeme za postačujúcu a je vhodné ju využívať aj v podmienkach rakúskeho trhu

➤ **platobné podmienky**

Firma sa v tomto prípade môže rozhodnúť medzi uplatňovaním hladkých alebo dokumentárnych platieb. Rakúsko je stabilná krajina s vysokou podnikateľskou morálkou, kde je riziko neschopnosti a nechoty platiť minimálne. Dokumentárne platby teda nie účelné využívať, pretože so sebou nesú vyššie náklady a zároveň sú prejavom nedôvery medzi partnermi. Jednoznačne odporúčame uplatňovať hladké platby.

2. Graficky znázorníte návrh marketingového mixu pre nástroj – cena.

Význam komponentov v jednotlivých fázach ŽC produktu



6. prípadová štúdia: Rozhodovanie o marketingovom programe (mixe)

DISTRIBÚCIA

Úlohy:

1. Aké základné aspekty je potrebné zvažovať v prípade distribúcie?
2. Graficky znázorníte návrh marketingového mixu pre nástroj distribúcia.

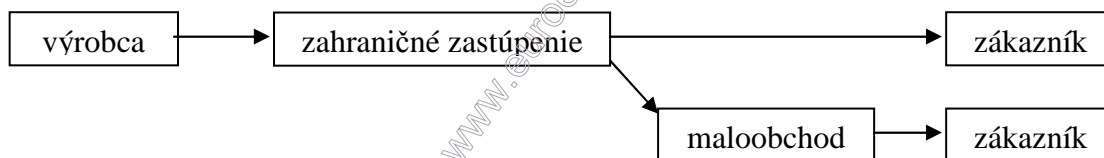
Riešenie:

1. Aké základné aspekty je potrebné zvažovať v prípade distribúcie?

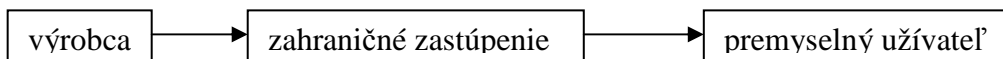
Distribúcia zahŕňa všetky aktivity, ktoré umožňujú prevod fyzického a dispozičného práva na produkty z jedného subjektu na iný. Základné komponenty, ktoré je potrebné zohľadňovať sú tieto:

➤ **distribučný kanál** – firma by mala uplatňovať dva typy distribučných kanálov podľa toho, kto sú jej koneční zákazníci.

- 1) Prvú skupinu zákazníkov tvoria individuálni stavitelia predovšetkým z radov domácností. V tomto prípade sa produkt môže dostať k zákazníkovi buď priamo od zahraničného zastúpenia (zriedkavejšie), resp. cez maloobchodné predajne ako napríklad stavebniny (častejšie) tak, ako ukazuje schéma:



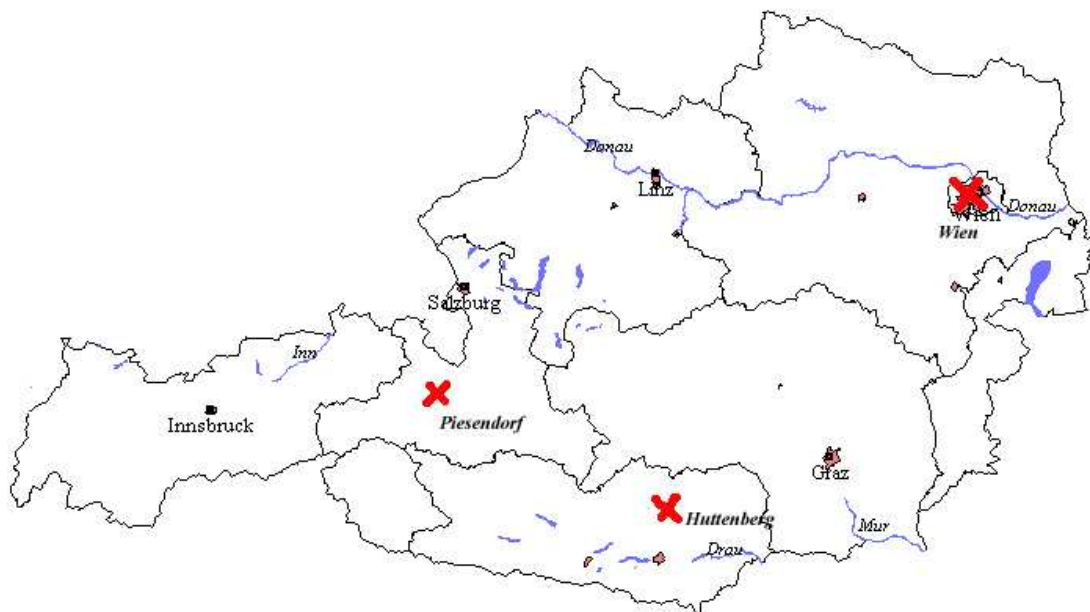
- 2) Druhú skupinu zákazníkov tvoria väčší odberatelia, predovšetkým stavebné firmy realizujúce výstavbu, prestavbu, modernizáciu rôznych objektov pre rôzne skupiny zákazníkov. V tomto prípade je vhodné priame spojenie medzi zahraničným zastúpením a danou stavebnou firmou ako priemyselným užívateľom.



➤ **umiestnenie distribučného miesta** – pri rozhodovaní o umiestnení distribučného miesta, v našom prípade zahraničného zastúpenia musí vziať firma do úvahy niekoľko faktorov:

- vzdialenosť od miesta výroby
- lokalizáciu konkurencie
- neobsadené trhové segmenty
- cieľový región, v ktorom chce firma pôsobiť.

Po zohľadnení týchto faktorov považujeme za najvhodnejšie, pri zavedení výrobku na trh, lokalizovať distribučné miesto v meste LINZ tak, ako je vyznačené na mape.



X – lokalizácia konkurencie

➤ **distribučné pokrytie** – firma chce najprv distribučne pokryť oblasť severozápadného rakúska a v ďalších rokoch predaja expandovať viac na juh, teda umiestniť ďalšie distribučné miesta v mestách Salzburg a Innsbruck. Cieľom firmy je obsadiť oblasť Álp, kde by mohol byť výrobok veľmi dobre predávaný už aj z toho dôvodu, že na stavbu rôznych vysokohorských chát a hotelov nebude pri použití strešnej krytiny od firmy Rannila potrebný taký masívny krov. Navyše, táto strešná krytina bola testovaná v drsných vysokohorských podmienkach Fínska, takže jej kvalita a odolnosť sú zaručené.

➤ **forma a umiestnenie skladových priestorov** – firma plánuje realizovať dodávky na základe objednávok a chce tým minimalizovať veľkosť skladových priestorov. Určitý skladový priestor je však nevyhnutný, a to z dôvodu časového nesúladu medzi dodaním dodávky na distribučné miesto a jej prevzatím zákazníkom. Zároveň je potrebné uskladniť aj náhradné diely, aby boli promptne k dispozícii.

Za najvhodnejšiu formu skladu považujeme pri zavedení výrobku na trh prenajatý skladový priestor, ktorý minimalizuje finančné riziko firmy a zároveň je veľmi flexibilný, pretože jeho možné rýchlo presunúť na iné miesto.

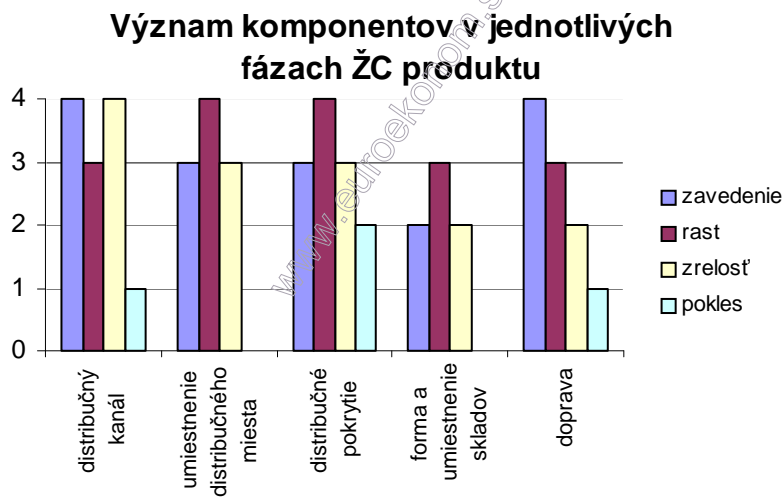
V ďalších rokoch predaja, keď firma upevní svoju pozíciu na trhu, je výhodné zriadiť si vlastný, súkromný skladový priestor. Umiestnenie skladového priestoru by malo byť determinované umiestnením distribučného miesta.

➤ **doprava** – z možných druhov dopravy prichádza pre firmu Rannila do úvahy len cestná alebo železničná doprava. Konečné rozhodnutie sme však urobili pomocou metódy viackritériálneho rozhodovania, kde sme stanovili kritériá a na základe nich sme posudzovali tieto dva druhy dopravy. Kritériám sme stanovili váhy a jednotlivým druhom dopravy sme prideliť body od 1 – 5, podľa toho, ako spĺňali každé kritérium (1 – absolútne nespĺňa, 5 – absolútne spĺňa). Na záver sme urobili súčet súčinu váha a bodov pre cestnú a železničnú dopravu a rozhodli sme sa pre tú, ktorá mala vyššie skóre.

Kritérium	Váha	Železničná doprava		Cestná doprava	
		Bodové hodnotenie	Súčin bodov a váh	Bodové hodnotenie	Súčin bodov a váh
Rýchlosť	0,20	3	0,60	5	1,00
Nízke náklady	0,10	4	0,40	2	0,20
Minimalizácia manipulácie	0,15	2	0,30	4	0,60
Prispôsobenie sa veľkosti dodávok	0,25	1	0,25	5	1,25
Slabá závislosť na počasí	0,05	5	0,25	3	0,15
Bezporuchovosť	0,10	4	0,40	3	0,30
Pokrytie územia	0,15	2	0,30	5	0,75
Spolu	1,00		2,50		4,25

Celkové skóre je výrazne vyššie pri cestnej doprave, z hľadiska splnenia potrieb je pre ňu teda výhodnejšia cestná doprava, konkrétne kamiónová doprava.

3. Graficky znázorníte návrh marketingového mixu pre nástroj distribúcia.



MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA

Úlohy:

1. Navrhnite vhodný komunikačný mix pre firmu Rannila pri vstupe na rakúsky trh.
2. Navrhnutý komunikačný mix graficky znázornite.

Riešenie:

1. Navrhnite vhodný komunikačný mix pre firmu Rannila pri vstupe na rakúsky trh.

Komunikácia môže mať tieto formy:

- **reklama** – je každá platená forma nepersonálnej prezentácie a podpory myšlienok, výrobkov alebo služieb, ktorú vykonáva identifikovateľný zadávateľ. Zo škály možných reklamných prostriedkov odporúčame firme využiť tieto:
 - inzerát – predovšetkým inzerciu v odborných časopisoch zaoberajúcich sa tematikou bývania a stavebníctva. Neskôr môže firma v závislosti od voľných finančných prostriedkov rozšíriť škálu inzertných médií napríklad o samostatné inzertné noviny alebo dennú tlač.
 - prospekt – farebné prospekty obsahujúce popis výrobku, jeho vlastnosti, výhody a kontakty na predajné miesta by mali byť k dispozícii u každého distribútora.
 - plagát – sa obracia na širokú verejnosť a vhodne vplýva na vrytie sa značky do pamäte zákazníka. Zároveň nie je až tak nákladný ako televízna, či rozhlasová reklama.
- **podpora predaja** – zahŕňa krátkodobé podnety, ktoré zvýšia nákup alebo predaj výrobku alebo služby. Keďže sa v prípade strešnej krytiny nejedná o produkt každodennej spotreby, klasické nástroje podpory predaja, ako kupóny, súbory, prémie, vzorky, poukážky, atď. sú dosť ťažko použiteľné a zrejme by ani nemali očakávaný efekt. Uprednostnili by sme iné formy podpory predaja, a to:
 - upomienkové predmety – napr. perá, notesy, tašky, kalendáre s logom firmy
 - veľtrhy a výstavy – sú výborným nástrojom na oslovenie špecifickej skupiny zákazníkov, ktorí vyhľadávajú nové výrobky pre dokonalejšie uspokojenie svojich potrieb a želaní. Firma by preto mala mať prehľad o všetkých výstavách, na ktorých by sa potenciálne mohla zúčastniť. Samozrejme účasť na každej výstave je potrebné dôkladne zvážiť, pretože okrem výhod so sebou výstavy spájajú aj vysoké náklady. Firma by si preto mala v časovom predstihu vypracovať plán výstav a vymedziť na tento účel aj finančný rozpočet.
- **public relations** – znamená vytváranie a pestovanie dobrých vzťahov k verejnosti prostredníctvom priaznivej publicity, ktorá zdôrazňuje dobrý imidž firmy. Z prostriedkov PR by sme použili rôzne spravodajské správy. Pracovníci firmy by mohli pripraviť

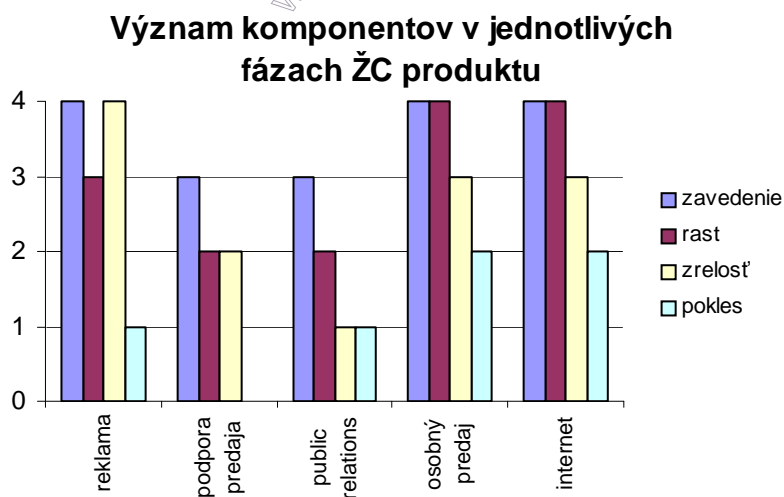
zaujímavé správy o firme alebo články, v ktorých by sa porovnali výhody a nevýhody strešnej krytiny Monterrey oproti klasickým škridliam. Práve táto forma by mohla na rakúskych spotrebiteľov, ktorí viac uprednostňujú škridle, pôsobiť podnecujúco. Firma by samozrejme mala používať firemný znak, vizitky, firemné autá, atď., ktoré by výrazne prispeli k ďalšiemu budovaniu imidžu firmy.

➤ **osobný predaj** – reprezentuje ústnu prezentáciu v konverzácii s jedným alebo viacerými potenciálnymi kupujúcimi s cieľom uzavretia predaja. Osobný predaj v prípade tohto produktu má v procese komunikácie predovšetkým s veľkými zákazníkmi osobitnú úlohu. Ťažiskové úlohy splňajú v tomto smere pracovníci zahraničného obchodného zastúpenia a ďalší obchodní zástupcovia, ktorým by firma mala venovať zvýšenú pozornosť. Predovšetkým musia absolvovať kvalitné školenie v oblasti prezentácie, predaja a komunikácie.

➤ **internet** – v súčasnosti predstavuje osobitnú zložku komunikačného mixu. Slúži nielen na vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov, ich oslovenie a sprostredkovanie kontaktu, ale prostredníctvom internetu je dnes možné realizovať aj samostatný akt kúpy a predaja.

Firma už má vytvorenú svoju webovú stránku, na ktorej prezentuje informácie o sebe, o produktoch, dostupný je aj cenník a kontakty. Na rakúskom trhu má výpočtová technika a komunikácia cez internet omnoho väčší význam ako u nás, preto navrhujeme, aby firma zaviedla možnosť priameho nakupovania cez internet. Aj geograficky vzdialený zákazník by mal ľahký prístup k firme. Na základe relevantných firmou poskytnutých informácií by vyplnil objednávku, zaslal ju e-mailom a firma by zariadila všetko potrebné. Takýto spôsob predaja je veľmi efektívny, pretože šetrí čas, peniaze a dokáže osloviť obrovské množstvo zákazníkov.

3. Navrhnutý komunikačný mix graficky znázorníte.



PEOPLE

Úlohy:

1. Charakterizujte „ľudí“ – zamestnancov firmy, ktorí najčastejšie vstupujú do kontaktu so zákazníkmi.
2. Graficky znázorníte význam „people“ ako nástroj MRKT mixu v jednotlivých fázach životného cyklu.

Riešenie:

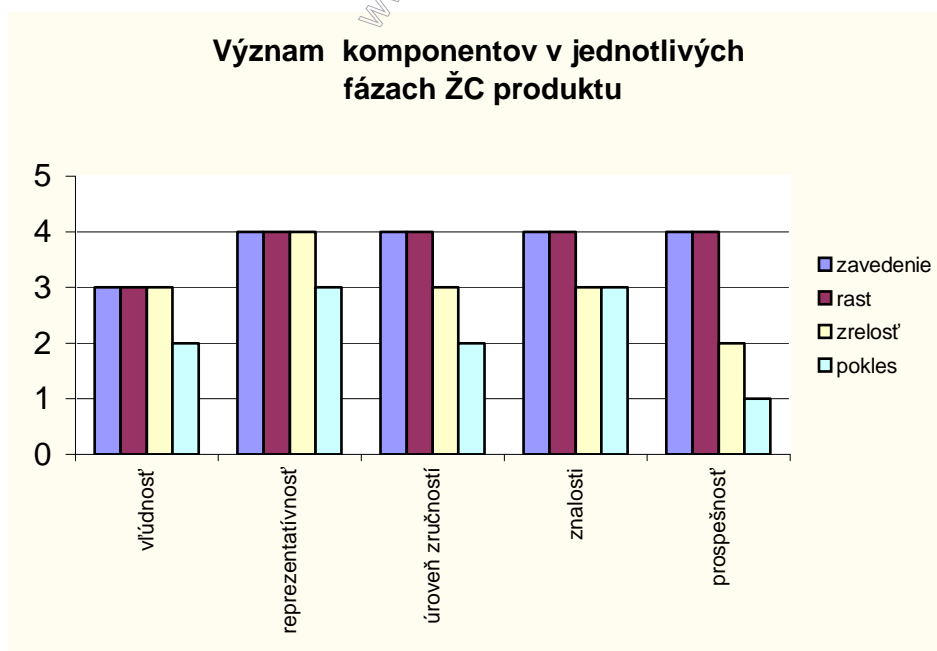
1. Charakterizujte „ľudí“ – zamestnancov firmy, ktorí najčastejšie vstupujú do kontaktu so zákazníkmi.

Niet pochýb o tom, že kľúčový význam pri kontakte so zákazníkom majú práve ľudia. Piate marketingové „P“ (people, teda ľudia) zahŕňa množstvo kvalitatívnych vlastností.

V podmienkach firmy Rannila sú ľudia, ktorí prichádzajú so zákazníkmi do styku, obchodní zástupcovia. Tí majú presne, z teritoriálneho hľadiska, rozdelené jednotlivé trhové segmenty. Priemerný vek obchodných zástupcov sa pohybuje okolo 30 rokov a 70 % z nich má vysokoškolské vzdelanie. Firma Rannila zabezpečuje pre svojich obchodných zástupcov jazykové kurzy, aby boli zdatní aj po jazykovej stránke v komunikácii so zákazníkom.

Ako negatívum však môžeme hodnotiť to, že nie sú zabezpečené aj iné kurzy a školenia zamerané na komunikáciu, predajné zručnosti, atď. Firma by mala pre svojich obchodných zástupcov robiť viac aj po tejto stránke.

2. Graficky znázorníte význam „people“ ako nástroj MRKT mixu v jednotlivých fázach životného cyklu.



7. prípadová štúdia: Rozhodovanie o marketingovej organizácii

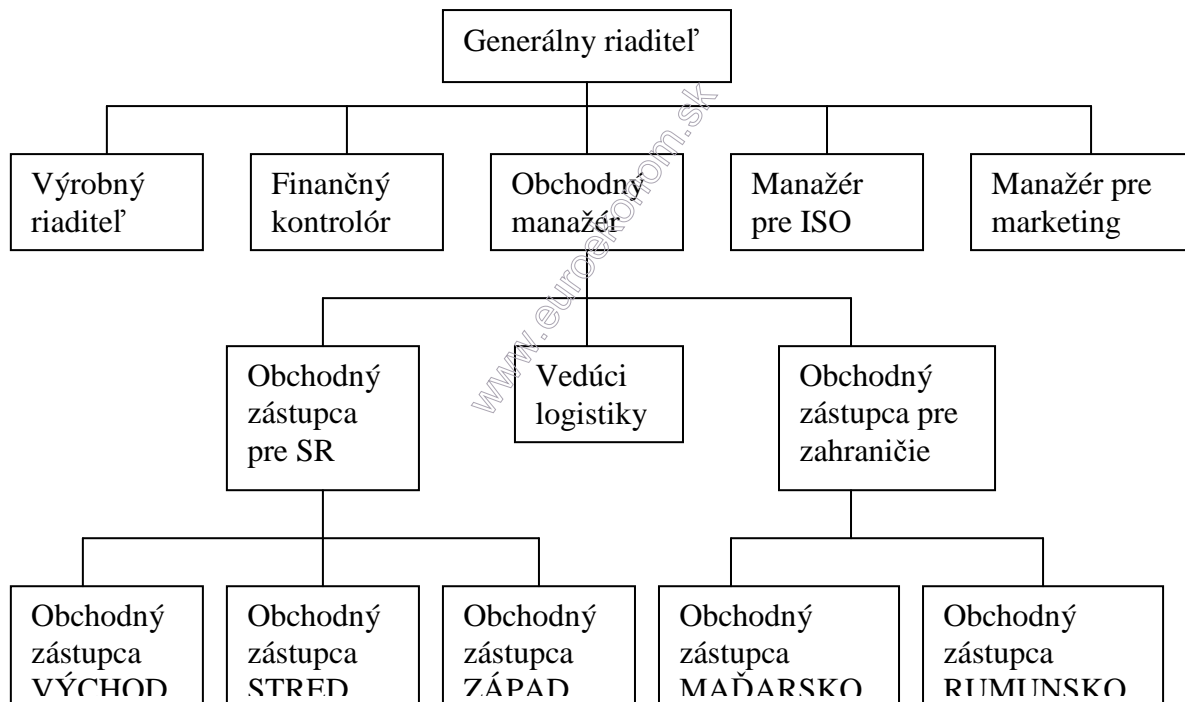
Úlohy:

1. Načrtnite súčasnú organizačnú štruktúru spoločnosti.
2. Posúďte túto organizačnú štruktúru z hľadiska marketingovej orientácie a navrhните zlepšenia.
3. Vami navrhovanú organizačnú štruktúru graficky znázornite.

Riešenie:

1. Načrtnite súčasnú organizačnú štruktúru spoločnosti.

V súčasnosti prebieha vo firme Rannila rozsiahla reorganizácia, ktorá sa týka aj zmien v organizačnej štruktúre. Je predpoklad, že v najbližšej budúcnosti sa budú funkcie a právomoci ešte meniť. K dnešnému dňu (18. 12. 2001) organizačná štruktúra firmy Rannila vyzerá takto:



2. Posúďte túto organizačnú štruktúru z hľadiska marketingovej orientácie a navrhните zlepšenia.

Táto organizačná štruktúra je značne roztrieštená, keď manažér pre marketing je funkčne na rovnakej úrovni ako obchodný manažér, a tým nemá priamy dosah na jednotlivých obchodných zástupcov, ktorí sú funkčne podriadení obchodnému manažérovi. Marketingové oddelenie je veľmi malé, s nezodpovedajúcimi kompetenciami a značne izolované.

V nami navrhovanej organizačnej štruktúre by sa výrazne posilnili kompetencie manažéra pre marketing a došlo by aj k zmene v názve funkcie – na marketingového riaditeľa. Zároveň by celé obchodné oddelenie na čele s obchodným manažérom spadalo pod marketingového

riaditeľa. Tým by boli všetky marketingové činnosti zastrešené v rámci jednej funkčnej oblasti, sprehľadnili by sa informačné toky, čo by v konečnom dôsledku viedlo k vyššej efektívnosti organizácie. Zároveň by sme úlohy pracovníkov **MARKETINGU** bližšie špecifikovali, v súlade s potrebami a charakterom firmy a jej výrobkov.

3. Vami navrhovanú organizačnú štruktúru graficky znázornite.

