

Otázka č.1

Organizovanie, realizácia, hodnotenie a kontrola marketingových činností podniku.

ORGANIZÁCIA SPOLOČNOSTI

Firmy často potrebujú reorganizovať svoje podnikanie a mrkt v dôsledku významných zmien v podnikateľského prostredia. Medzi tieto zmeny patrí globalizácia, deregulácia, rozvoj počítačových technológií a telekomunikácie, drobenie trhu a ďalšie. Napr. firmy znížili počet organizačných stupňov, pyramídová štruktúra firiem sa v dôsledku týchto trendov začala meniť v sieťovú.

ORGANIZÁCIA MARKETINGU

V priebehu rokov sa mrkt rozvinul z jednoduchého oddelenie predaja do veľmi zložitej štruktúry činností.

■ Vývoj marketingového oddelenia

Moderné mrkt oddelenie prešlo 6 vývojovými etapami:

1. ETAPA: JEDNODUCHÉ PREDAJNÉ ODDELENIE

Malé firmy obvykle vymenujú zástupcu riaditeľa, ktorý riadi pracovníkov predaja a tiež sám do určitej miery predáva.

2. ETAPA: PREDAJNÉ ODDELENIE S PRIDRUŽENÝMI MRKT FUNKCIAMI

Uskutočňuje sa tu už mrkt prieskum a riaditeľ predaja najíma špecialistov na zaistenie týchto mrkt činností, riaditeľ predaja môže zamestnať **riaditeľa mrkt**.

3. ETAPA: SAMOSTATNÉ MRKT ODDELENIE

Prezident pochopí výhody samostatného mrkt oddelenia v čele s riaditeľom mrkt, ktorý spoločne s riaditeľom predaja podlieha prezidentovi. Mrkt a predaj sú už samostatné funkcie.

4. ETAPA: MODERNÉ MRKT ODDELENIE

Riaditeľ predaja a riaditeľ mrkt by mali spolu spolupracovať, ale často sú ich vzťahy disharmonické. Riaditeľ mrkt môže riadiť aj predajné činnosti alebo riaditeľovi mrkt sú podriadení zástupca pre predaj a pre mrkt činnosť.

5. ETAPA: VÝKONNÁ MRKT FIRMA

Tu si už všetci pracovníci musia uvedomiť, že ich zamestnanie je závislé na zákazníkovi, ktorý si vyberie tovar alebo službu firmy, vtedy začne byť firma podnikom s činným mrkt.

6. ETAPA: ORGANIZÁCIA FIRMY ZALOŽENÁ NA PROCESCH A VÝSLEDKCH

Firmy menujú do vedúcich funkcií pracovníkov, ktorí sú schopní riadiť tými zložené zo špecialistov rôznych profesií. Každý tím zasiela pravidelne hodnotenie výkonnosti mrkt pracovníkov na mrkt oddelenie. Toto oddelenie zodpovedá za školenie pracovníkov mrkt, za ich menovanie do nových tímov a za hodnotenie ich celkovej výkonnosti.

■ Možné spôsoby organizovania mrkt oddelenia

Mrkt oddelenie môže byť organizované podľa hlavných činností, zemepisných oblastí, produktov a ich značiek alebo podľa zákazníkov na jednotlivých trhoch.

ORGANIZÁCIA PODĽA HLAVNÝCH ČINNOSTI (FUNKCIÍ)

Najbežnejšia forma mrkt oddelenia, sa skladá z mrkt špecialistov na určité činnosti, podriadených riaditeľovi mrkt oddelenia. Hlavná výhoda tohto spôsobu organizácie spočíva v jej organizačnej jednoduchosti.

ORGANIZÁCIA PODĽA ZEMEPISNÝCH OBLASTÍ

Pokiaľ firmy predáva svoje výrobky na celonárodnom trhu, často organizuje svoje predajné sily podľa zemepisnej oblasti. Napr. krajský manažér, okresný manažér, oblastný špecialista.

ORGANIZÁCIA PODĽA PRODUKTU A ZNAČIEK

Firmy vyrábajúce rozmanité produkty alebo značky, v čele tejto produktovej organizačnej štruktúry ja produktový (výrobný) manažér, ktorý dohliada na manažérov skupín výrobkov, a tí zasa na manažérov výrobkov alebo manažérov značiek.

Výhody: 1. manažér sa sústreďuje na vypracovanie efektívneho mrkt mixu pre produkt, 2. schopnosť reagovať na problémy na trhu rýchlejšie, 3. menšie značky sú menej zanedbávané, 4. vynikajúca prax pre mladých manažérov.

Nevýhody: 1. Vytváranie určitého konfliktu a sklamaní, 2. Odborníkom pre jeden výrobok, ale nie špecialistom pre inú činnosť, 3. Je to nákladnejší systém, 4. Manažéri značiek obvykle riadia svoju značku len krátku dobu, 5. Je veľmi obtiažne vypracovať pre vedenie firmy celoštátnu stratégiu.

5 krokov, ktoré zlepšia systém výrobného manažmentu:

- **Jasne a podrobne vymedziť hranice funkčných kompetencií a zodpovedností manažéra produktu a zodpovednosti za produkt.**
- **Zostaviť metodický postup zahrňujúci stratégiu činností, s ktorými sa produktový manažér stotožňuje.**
- **Pri stanovovaní konkrétnej funkčnej náplne je treba vziať do úvahy oblasti potencionálnych konfliktov manažérov produktov s ostatnými špecialistami.**
- **Vypracovať formálny postup pri riešení sporných otázok.**
- **Vypracovať systém merania výsledkov.**

Existujú 3 tímové org. štruktúry:

- **Vertikálny produktový tím:** manažér produktu, zástupca manažéra a asistent produktu.
- **Trojuholníkový produktový tím:** manažér značky a dvaja špecializovaní asistenti produktu, z toho jeden pre mrkt prieskum a druhý pre mrkt komunikáciu.
- **Horizontálny produktový tím:** manažér produktu a niekoľko mrkt špecialistov na ďalšiu činnosť.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA RIADENIA TRHU

Veľa firiem predáva výrobky na rôznych trhoch : **manažér trhov** je nadriadený **manažérom jednotlivých trhov**. Niekoľko štúdií potvrdilo vhodnosť tejto org. štruktúry.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PRODUKTOVO TRHOVÁ

Firmy , ktoré vyrábajú mnoho produktov a zaplavujú nimi veľké množstvo trhov, používajú maticovú org. štruktúru. Môžu tu vzniknúť dva problémy:

- **Ako by mali byť organizované predajné sily?**
- **Kto by mal určovať ceny pre jednotlivé produkty alebo trhy?**

KORPORAČNO-DIVÍZNA ORGANIZÁCIA

Keď sa firmy rozrastú a majú veľké množstvo samostatných produktov a trhov, často vytvárajú samostatné divízie pre väčšie skupiny výrobkov. Tieto divízie majú svoje vlastné oddelenia a služby. Otázkou je, aké mrkt služby a činnosti by mali ostať v spoločnom riadiacom centre korporácie. Je to možné zhrnúť do troch modelov:

- **Žiadny spoločný mrkt** – každá divízia má svoje vlastné mrkt oddelenie.
- **Malý spoločný mrkt** - malá skupinu mrkt pracovníkov.
- **Silný spoločný mrkt** – majú početnú skupinu mrkt pracovníkov.

■ **Vzt'ahy marketingu k ostatným oddeleniam**

Obchodné funkcie firmy by mali byť v harmonickom súlade a sledovať celkové ciele firmy, ale obyčajne jednotlivé oddelenia firmy sú poznamenané rivalitou a nedôverou. Moderná výkonná mrkt organizácia sa ale vyznačuje vzájomnou spoluprácou a zameraním jednotlivých oddelení na zákazníka.

ODDELENIE VÝSKUMU A VÝVOJA

Dôraz oddelenia: riešiť technický problém bez veľkého bezprostredného záujmu o výťažok z predaja. Dôraz mrkt oddelenia: aplikovaný výskum, viditeľná kvalita a predajné vlastnosti.

TECHNICKÉ ODDELENIE

Dôraz oddelenia: málo modelov, dlhý čas na konštrukciu a štandardné prvky. Dôraz mrkt oddelenia: krátka doba prípravy výroby, veľa modelov.

ODDELENIE NÁKUPU

Dôraz oddelenia: úzka výrobná rada, štandardné diely, nízka cena materiálu. Dôraz mrkt oddelenia: široká výrobová rada, neštandardné diely, vysoká kvalita materiálu.

VÝROBNÉ ODDELENIE

Dôraz oddelenia: dlhý čas výroby, žiadna zmena modelov, ľahká výroba. Dôraz mrkt oddelenia: krátka priemerná doby výroby, časté zmeny modelov, estetický vzhľad.

PREVÁDZKOVÉ ODDELENIE

Dôraz oddelenia: spokojnosť pracovníkov, normálne riadiace postupy, bežné služby. Dôraz mrkt oddelenia: spokojnosť zákazníkov, ľahká dostupnosť, nadštandardné služby.

EKONOMICKÉ ODDELENIE

Dôraz oddelenia: tvrdé a nemenné rozpočty, ceny pokrývajúce náklady. Dôraz mrkt oddelenia: cenová politika na základe trhu, flexibilný rozpočet.

ÚČTOVNÍCKE ODDELENIE

Dôraz oddelenia: štandardné transakcie, málo výkazov Dôraz mrkt oddelenia: špeciálny termín splatnosti a zľavy, veľké množstvo finančných hlásení.

ÚVEROVÉ ODDELENIE

Dôraz oddelenia: skúmanie finančnej situácie zákazníkov, pevné úverové podmienky a úverové postupy. Dôraz mrkt oddelenia: minimálne prevarovanie kreditov zákazníkov, volné úverové podmienky a úverové postupy.

■ Stratégie budovania marketingovej orientácie celej firmy

Väčšina firiem si začína uvedomovať, že nie je v skutočnosti orientovaná na trh a na zákazníka, ale skôr na produkt a predaj. Hlavné kroky preorientovania:

- 1) Vrcholový manažment musí chcieť, aby sa firma orientovala na zákazníka.
- 2) Musí vymenovať vedúceho mrkt pracovníka a pracovníkov pre riešenie mrkt úloh.
- 3) Musí získať pomoc a rady zvonka.
- 4) Zmeniť štruktúru oddelenia vo firme.
- 5) Najat' si človeka s veľkým mrkt talentom.
- 6) Vypracovať vlastný kvalitné mrkt školiace programy.
- 7) Zaviest' moderné systémy mrkt plánovania.
- 8) Spracovať ročný plán kontroly.
- 9) Zvážiť reorganizáciu, ktorá by prijala orientáciu firmy na produkt v orientácii firmy na trh.
- 10) Musí sa zmeniť ťažisko firmy.

REALIZÁCIA MARKETINGU

Realizácia mrkt je proces, behom ktorého sa mrkt plány premieňajú v činnosti a rozhodnutia, ktoré zaisťujú, že plán bude realizovaný takým spôsobom, aby sa dosiahlo splnenia plánom stanovených cieľov.

Realizácia mrkt nám hovorí: **kto, kde, kedy a ako**. Pri účinnej realizácii mrkt treba 4 druhy schopností: 1) rozpoznať a diagnostikovať problém, 2) na ktorej úrovni firmy sa problém vyskytuje, 3) realizovať plány, 4) vyhodnotiť výsledky realizácie.

DIAGNOSTICKÉ SCHOPNOSTI

Diagnóza: Bol nízky predaj dôsledkom zlej stratégie alebo zlej realizácie?

ROVINY FIRMY

Problémy mrkt realizácie sa môžu objaviť v troch rovinách: **mrkt činnosti, mrkt programe, mrkt politike**.

REALIZÁCIA MARKETINGU A HODNOTENIE SCHOPNOSTÍ

Jedná sa o 4 schopnosti: **rozmiešťovania, sledovania, organizovania a spolupráce**.

KONTROLA MARKETINGOVÝCH ČINNOSTI

Druhy mrkt kontroly: kontrola ročného plánu, rentability, efektívnosti a stratégie.

■ Kontrola ročného plánu

Ťažiskom kontroly je kontrola **riadenia prostredníctvom cieľov**: stanovenie cieľov, merítka výkonnosti, skúmania výkonnosti a nápravné opatrenia.

ANALÝZA PREDAJA

Analýza odchýliek predaja zisťuje podiel rôznych faktorov na odchýlke medzi skutočným a plánovaným predajom.

ANALÝZA PODIELU NA TRHU

Definovanie a meranie podielu firmy na trhu: celkový podiel na trhu, podiel na obsluhovaných trhoch, relatívny podiel na trhu(v porovnaní s 3 najväčšími konkurentmi), relatívny podiel na trhu (v porovnaní s najväčším konkurentom).

Celkový podiel na trhu = prienik zákazníkov * vernosť zákazníkov * selektívita zákazníkov * cenová selektívita.

ANALÝZA MRKT VÝDAVKOV VZHLADOM K OBRATU

Najdôležitejším vzťahom, ktorý je treba sledovať, či sú výdaje na mrkt vyjadrené ako % tržieb.

FINANČNÁ ANALÝZA

Sledovať ako a kde firma vyrába peniaze.

■ **Kontrola ziskovosti**

METODOLÓGIE ANALÝZY MRKT RENTABILITY

Základné kroky analýzy mrkt rentability:

- 1) **Rozdelenie nákladov.**
- 2) **Rozdelenie nákladov na mrkt pracovisko.**
- 3) **Príprava výkazov ziskov a strát pre každú mrkt jednotku.**

STANOVENIE NAJVHODNEJŠIEHO NÁPRAVNÉHO OPATRENIA

Niekoľko alternatív opatrení:

- **Stanoviť zvláštnu cenovú prirážku pre malé objednávky.**
- **Zvýšiť podporu predaja.**
- **Znížiť počet návštev a množstvo reklamy.**
- **Nerobiť nič.**
- **Nevzdávať sa žiadnej obchodnej cesty ako celok, ale len znižovať počet predajných jednotiek v danej ceste.**

PRIAME VERZUS ÚPLNÉ NÁKLADY

Odpoveď na otázku, či rozdeľovať plné náklady alebo len priame a vyčísliteľné náklady pri hodnotení mrkt jednotiek. Tri typy nákladov: priame náklady, odvoditeľné náklady, neodvoditeľné spoločné náklady.

■ **Kontrola výkonnosti**

V niektorých firmách je ustanovená **kontrola mrkt**, ktorá pracovníkom pomáha zvyšovať výkonnosť. Tieto kontroly napracujú v oddelení kontroly, ale špecializujú sa na mrkt zložku podnikania.

EFEKTÍVNOSŤ PREDAJA

Vedúci predaja, by mali sledovať nasledovné:

- Priemerný počet obch. návštev na pracovníka a deň.
- Priemerná dĺžka návštevy na jeden kontakt.
- Priemerný výnos z jednej návštevy.
- Priemerné náklady na jednu návštevu.
- Počet nových zákazníkov za dané obdobie.
- Počet stratených zákazníkov za dané obdobie.

EFEKTÍVNOSŤ REKLAMY A INZERCIE

Sledovať: náklady na reklamu v médiách na 1000 zákazníkov, % poslucháčov, ktorý reklamu vypočuli, názory zákazníkov na jej obsah, názory na výrobok pred reklamou, počet objednávok vyvolaných reklamou, náklady na objednávku.

EFEKTÍVNOSŤ PODPORA PREDAJA

Sledovať: % realizovaného predaja z celkového počtu obch. jednaní, veľkosť nákladov na podporu predaja na získaný dolár z predaja, % využitých kupónov, počet objednávok, vyvolaný predvádzaním tovaru.

EFEKTÍVNOSŤ DISTRIBÚCIE

Hľadať úsporné spôsoby distribúcie. Väčšinou účinnosť distribúcie klesá vtedy, keď produkcia zvýši obrat.

■ **Strategická kontrola**

každá firma by mala pravidelne hodnotiť celkový prístup k trhu. Existujú na to dva nasledovné spôsoby.

HODNOTENIE MRKT EFEKTÍVNOSTI

Nástroje pre meranie mrkt efektívnosti: 1) filozofia orientovaná na zákazníka, 2) integrovaná mrkt organizácia, 3) adekvátne mrkt info, 4) strategická orientácia, 5) efektívnosť jednotlivých činností.

AUDIT MARKETINGU

Pri odhalení slabín firmy, treba postupovať oveľa dôkladnejšie - mrkt audit.

Mrkt audit je komplexné, systematické, nezávislé a pravidelne skúmané mrkt prostredie firmy alebo prevádzkarne, jej cieľov, stratégií a činností s cieľom vymedzenia problémových oblastí a príležitostí. Na základe tejto analýzy sa doporučujú plány opatrení na zlepšenie výkonnosti mrkt firmy.

4 charakteristické rysy mrkt auditu: **komplexnosť, systematickosť, nezávislosť**: mrkt audit môže byť realizovaný 6 postupmi: 1) autoaudit, 2) horizontálny audit, 3) vertikálny audit, 4) firemná audítorská kancelária, 5) jednorázové zostavenie audítorskej komisie, 6) vonkajší audit., **pravidelnosť**.

Zložky mrkt auditu: **Časť 1. Audit mrkt prostredia: makroprostredie okolie**

Časť 2. Audit mrkt stratégie

Časť 3. Audit mrkt organizácie

Časť 4. Audit mrkt systémov

Časť 5. Audit mrkt produktivity

Časť 6. Audit mrkt činností

PREHĽAD KVALITY MARKETINGU

Firmy môžu používať aj iné nástroje pri porovnávaní svojej výkonnosti s vedúcimi spoločnosťami v obore. Napr. v troch stĺpcoch tabuľky budú odlišné nedostatočné, dobré a výborné činnosti firmy z hľadiska najlepších mrkt výsledkov.

PREHĽAD MRAVNEJ A SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI

Väčšina úspešných firiem vo svete sa riadi pravidlom, že je treba uspokojovať nie len záujmy firmy , ale ja záujmy zákazníkov. Pre vznik určitej úrovne spoločenskej zodpovednosti mrkt je potrebné definovať 3 základné predpoklady: 1) *Spoločnosť musí jasne stanoviť zákonné normy*, 2) *firmy musia schváliť a zverejniť písomný morálny kódex*, 3) *jednotliví pracovníci mrkt musia pri praktickom jednaní dodržiavať spoločenské zásady chovania*.