

Otázka č.16

Umiestnenie trhovej ponuky a odlišenie od konkurencie

Ako môže malá firma bojovať s veľkými spoločnosťami v odvetví, ktoré sa vyznačujú silnou konkurencieschopnosťou. Dosiahnuť to môžu odlišovaním svojich výrobkov a služieb a vyhýbaním sa priamej konkurencie.

Crego a Schiffin doporučuje stanoviť hodnotu očakávanú zákazníkmi a snažiť sa pripraviť takú ponuku, ktorá bude prekonávať ich očakávania:

- 1. definovanie predstavy zákazníka o spotrebiteľskej hodnote** - firma musí určiť, ktoré vlastnosti výrobku/ služby môžu ovplyvniť spotrebiteľskú hodnotu vnímanú zákazníkom
- 2. stanovenie zákazníkovej hodnotovej hierarchie** - faktory sa rozdelia do kategórií:
 - o **základné**: napr. chutné jedlo a včas obslužený, odchádzať spokojný, to čo poskytuje väčšina reštaurácií
 - o **očakávané**: tieto faktory robia ponuku akceptovateľnou, nie však výnimočnou, napr. porcelán, prestieranie
 - o **žiadúce**: prostredie, tichá, príjemná reštaurácia
 - o **nežiadúce**: spoločensky neuznané skutočnosti
- 3. rozhodnutie o štruktúre spotrebiteľskej hodnote** - firma volí kombináciu hmatateľných a nehmatateľných faktorov, ktoré vytvárajú spotrebiteľskú hodnotu a pritom sa snaží, aby bol zákazník uspokojený viac ich výrobkami ako konkurenčnými.

Tab. Faktory zvyšovania spotrebiteľskej hodnoty pre zákazníkov na obchodnom trhu

Pomoc zákazníkovi pri úsporách jeho prevádzkových nákladov:

Zdokonaľovanie úžitkových vlastností produktu
Znižovanie veľkosti odpadu (napr. pomocou recyklácie)
Znižovanie možností potreby viac prác
Znižovanie potreby pracovných síl
Znižovanie veľkosti režijných nákladov
Znižovanie nákladov na energiu

Pomoc zákazníkovi pri znižovaní jeho zásob:

Včasné a spoľahlivé dodávky
Zavedenie systému just-in-time
Skracovanie doby dodania

Pomoc zákazníkovi pri redukovaní administratívnych nákladov:

Zjednodušenie fakturácie
Zvýšenie spoľahlivosti fakturácie
Zavedenie elektronického platobného styku

Zdokonaľenie bezpečnosti pre zákazníka a jeho zamestnancov

Znižovanie cien:

Hľadanie lacnejších substitútov
Zdokonaľenie produkčných a dodávateľských procesov, ktoré vedú k znižovaniu nákladov

Nástroje na konkurenčné odlišenie

Odlíšenie predstavuje úsilie zamerané na určenie súboru zmysluplných rozdielov, ktorými môže firma odlíšiť svoju ponuku od ponuky konkurenčnej.

Množstvo príležitostí na odlišenie je ovplyvnené typom odvetvia, v ktorom firma pôsobí. Bostonská poradenská skupina rozlišuje z hľadiska počtu disponibilných konkurenčných výhod a ich veľkosti 4 typy odvetví:

1. odvetvie objemové

firma môže dosiahnuť malého počtu veľkých výhod, napr. v odvetví stavebných strojov a zariadení, kde sa môže usilovať o pozíciu s nízkymi cenami alebo o odlišenie pomocou vysokej kvality, rentabilita podnikania priamo závisí od veľkosti firma a jej podielu na trhu.

2. odvetvie v slepej uličke

poskytuje málo potenciálnych konkurenčných výhod a všetky sú malé, napr. oceľarske odvetvie, kde je malá možnosť diferenciacie výrobkov alebo ich nákladov, firmy môžu súťažiť o získanie lepšie obchodného zástupcu alebo sa snažiť o lepšiu prezentáciu. Rentabilita nezávisí od podielu na trhu.

3. fragmentové odvetvie

poskytuje mnoho príležitostí pre diferenciaciu, ale všetky prinášajú iba malé konkurenčné výhody, napr. reštaurácia má veľa príležitostí odlišovať sa od iných, výsledkom je nepatrné odlišenie na trhu. Rentabilita nezávisí na veľkosti podniku.

4. špecializované odvetvie

firmy sa tu stretávajú s radou diferenciačných možností, z ktorých každá môže byť výnosná, napr. firma vyrába špeciálne stroje pre špecifický trhový segment

obr. Matica konkurenčných výhod

		počet možností k dosiahnutiu konkurenčnej výhody	
		malý	veľký
veľkosť konkurenčnej výhody	veľká	objemové odvetvie	špecializované odvetvie
	malá	odvetvie v slepej uličke	fragmentové odvetvie

Tab. Odlíšovacie premenné

Produkt - vlastnosti, prevedenie, konzistencia, trvanlivosť, spoľahlivosť, opraviteľnosť, štýl, projekt
Služby - dostupnosť, rýchlosť dodania, prevedenie, školenie zákazníkov, poradenské služby, údržba a opravy, rozmanitosť
Personál - kompetentnosť, zdvorilosť, dôveryhodnosť, spoľahlivosť, zodpovednosť, komunikatívnosť
Distribúcia - pokrytie, odbornosť, prevedenie
Imidž - symbol, média, atmosféra, udalosti

Odlíšenie produktu

Odlíšenie fyzických výrobkov môže mať veľa podôb. Jeden extrém predstavujú vysoko štandardizované výrobky, ktoré umožňujú iba malé obmeny: kurča, oceľ. Druhý zase výrobky s vysokou schopnosťou odlíšenia: autá, nábytok. Medzi hlavné možnosti odlíšenia patria:

VLASTNOSTI

Vlastnosti sú charakteristické znaky, ktoré reprezentujú základné funkcie výrobku. Východným bodom pre rôzne verzie výrobkov je „holý výrobok“, ku ktorému sa pridávajú ďalšie vlastnosti. Každá vlastnosť môže prilákať ďalších zákazníkov. Firma sa môže opytovať zákazníkov, ako sa im výrobok páčil, ktoré vlastnosti sú nedostačujúce a tým získava cenné informácie

KVALITA PREVEDENIA

Kvalita prevedenia udáva, aká je úroveň základných vlastností výrobku. Z hľadiska prevedenia výrobku ich môžeme rozdeliť do 4 kategórií: nízke, priemerné, vysoké a špičkové prevedenie.

STUPEŇ KONZISTENCIE

Stupeň konzistencie predstavuje mieru zhodnosti projektovaných a skutočných vlastností. Kupujúci predpokladajú, že vlastnosti produktu budú spĺňať ich očakávania.

TRVANLIVOSŤ

Trvanlivosť miera očakávanej životnosti výrobku pri bežných alebo náročných podmienkach. Väčšina zákazníkov považuje trvanlivosť výrobku za dôležitú.. kupujúci sú zvyčajne ochotní platiť viac za výrobky s vyššou trvanlivosťou.

SPOLAHLIVOSŤ

Spolahlivosť miera pravdepodobnosti, že sa výrobok nepokazí počas určitého časového obdobia. Zákazníci sú ochotní zaplatiť za spoľahlivý výrobok vyššiu cenu.

OPRAVITEĽNOSŤ

Opravitelnosť je miera, ako ľahko sa dá opraviť porucha výrobku. Zákazníci dávajú prednosť výrobku, ktorý sa dá ľahko opraviť.

ŠTÝL

Štýl vyjadruje, akým dojmom pôsobí výrobok na zákazníka. Zákazníci sú väčšinou ochotní zaplatiť vyššiu cenu za výrobok s pritažlivejším štýlom. Štýl má veľkú prednosť v tom, že vytvára možnosti odlíšenia od ostatných výrobkov, ktoré je možné len ťažko kopírovať. Do rámca štýlovej diferenciácie je možné zaradiť aj balenie, ktoré je silnou stránkou napr. potravín, kozmetiky. Balenie sprostredkováva prvé zoznámenie zákazníka s výrobkom a je schopné ho prilákať alebo odradiť.

PROJEKT: INTEGRUJÚCA SILA

Projekt predstavuje celkové riešenie, vzhľad, vlastnosti a funkčnosť produktu z ohľadu zákazníka. S rastúcou konkurenciou sa projektové

riešenie stáva najvýznamnejšou možnosťou ako odlíšiť produkt firmy a jeho umiestnenie od konkurenčných produktov.

Odlíšenie služby

Okrem odlíšenia fyzických výrobkov môže firma diferencovať svoje služby. Ak je zložité dosiahnuť odlíšenie produktu, potom je kľúčom ku konkurenčnému úspechu rozšírenie a skvalitnenie služieb. Medzi hlavné možnosti patria:

ZLOŽITOSŤ OBJEDNANIA

Zložitosť objednávania vyjadruje, aký čas musí zákazník vynaložiť na to, aby predal svoju objednávku dodávateľovi.

DODANIE

Ide o to, ako sú výrobok alebo služba dodané zákazníkovi, ako rýchlo, presne, spoľahlivo.

INŠTALÁCIA

Ide o práce, ktoré je potrebné vykonať, aby mohol byť výrobok používaný na plánovanom mieste. Ten, kto kupuje ťažké stroje, očakáva od dodávateľa dobrú službu pri ich inštalácii.

ŠKOLENIE ZÁKAZNÍKOV

Zákaznícka inštrukcia sa týka zamestnancov zákazníka, ktorí sú školení, aby vedeli výrobok správne a efektívne používať.

PORADENSKÉ SLUŽBY

Zahrňujú údaje, informačné systémy a poradenstvo, ktoré predajca zadarmo alebo za poplatok ponúka kupujúcemu.

ÚDRŽBY A OPRAVY

Údržba a opravy charakterizujú obslužný program firmy, ktorý sa zameriava na udržiavanie zakúpených výrobkov v dobrom stave.

RÔZNE SLUŽBY

Firmy môžu nájsť ešte jednu radu ďalších možností, ako zvýšiť spotrebiteľskú hodnotu výrobku prostredníctvom rôznych služieb, môžu napr. ponúkať lepšie záručné podmienky alebo lepšie servisné zmluvy ako konkurencia.

Odlíšenie personálu

Firmy môžu získať silnú konkurenčnú výhodu najímaním a školením lepších pracovníkov, než majú konkurenčné firmy. Lepšie školený personál sa vyznačuje týmito vlastnosťami:

1. *kvalifikácia* - zamestnanci majú požadované znalosti a schopnosti
2. *zdvorilosť* - priateľskejší, ohľaduplní a pozorní
3. *dôveryhodnosť* - zamestnanci vzbudzujú pocit dôvery

4. *spoľahlivosť* - zamestnanci poskytujú služby nepretržite a presne
5. *vnímavosť* - zamestnanci reagujú rýchlo na požiadavky a problémy zákazníkov
6. *komunikatívnosť* - snažíme sa pochopiť zákazníka a zreteľne komunikovať

Odlíšenie distribúcie

Firmy môžu dosiahnuť odlíšenie a konkurenčnú výhodu pomocou svojej distribučnej siete a to hlavne jej pokrytím, odbornou úrovňou a výkonnosťou.

Odlíšenie image

V prípade, že výrobky konkurenčných firiem a služby s nimi spojené sa zákazníkovi zdajú rovnaké, môžu zákazníci nájsť rozlíšenie v image firmy alebo výrobkovej značky.

IDENTITA VERSUS IMAGE

Identita zahrňuje spôsoby, ktorými sa firma snaží identifikovať seba a svoje výrobky. *Imidž* je spôsob, ktorým zákazníci vnímajú firmu a jej výrobky. Firma sa snaží budovať svoju identitu a postavenie na trhu a tým vytvárať svoj imidž pre zákazníkov.

Efektívny imidž sa musí vyznačovať tromi vlastnosťami.

- ❖ musí vyjadrovať jednoduchú správu, ktorá predstavuje charakter výrobku a jeho spotrebiteľskú hodnotu.
- ❖ správa by mala byť podaná odlišným spôsobom, aby nemohla byť zamenená s podobnou konkurenčnou správou
- ❖ musí obsahovať citový náboj, ktorý si získa zákazníka.

SYMBOL

Výrazný imidž zahrňuje jeden alebo viac *symbolov*, ktoré umožňujú identifikáciu firmy a značky. Logo by malo byť, také, aby umožnilo bezprostrednú identifikáciu firmy. Firma si môže zvoliť nejaký objekt, ako je napríklad lev, jablko, alebo vojak, ktorý firmu symbolizuje. Firma môže budovať imidž značky pomocou známych osobností a rôznych farieb.

PÍSANÁ A AUDIOVIZUÁLNE MÉDIÁ

Zvolené symboly sa musia stať súčasťou propagácie, aby vyjadrovali osobnosť firmy alebo značky. Reklama sa musí pokúšať navodiť dojem, náladu, výkonnosť. Mala by byť uplatňovaná v publikáciách ako sú ročenky, brožúry, katalógy.

ATMOSFÉRA

Prostredie, v ktorom firma vytvára a dodáva svoje výrobky a služby, je ďalším zdrojom imidžu.

UDALOSTI

Firma môže vytvárať imidž tiež sponzorovaním rôznych akcií.

Stratégia vývoja a umiestňovania

Každá zmena je potenciálnym zdrojom zvyšovania nákladov, tak isto ako aj zdrojom zvýšenia spotrebiteľskej hodnoty pre zákazníkov. Preto musí firma veľmi dôsledne vyberať medzi možnosťami odlišenia svojej ponuky od konkurencie. Odlíšenie je výhodné vtedy, a sú splnené tieto podmienky:

1. dôležitosť - odlišenie výrazne zvyšuje spotrebiteľskú hodnotu produktu pre dostatočný počet zákazníkov
2. zreteľnosť - rovnaké odlišenie neponúkne konkurencia alebo bude u konkurenčných výrobkoch menej výrazné
3. dokonalosť - odlišenie je najlepším spôsobom ako dosiahnuť určitú spotrebiteľskú hodnotu
4. nenapodobiteľnosť - odlišenie nie pre konkurenciu ľahko napodobiteľné
5. dostupnosť - zákazníci si môžu dovoliť odlišenie zaplatiť
6. rentabilnosť - zavedenie uvažovaných odlišení je pre firmu rentabilné

Umiestňovanie zahŕňa projektovanie takej ponuky firmy, ktorá zaujme zmysluplnú a odlišnú pozíciu v povedomí cieľových zákazníkov.

Umiestňovanie vyžaduje rozhodnutie, koľko odlišností má produkt mať a ktoré z nich treba propagovať medzi cieľovými zákazníkmi.

Koľko odlišností ponúkať

Firma by mala vyvinúť jedinečnú predajnú vlastnosť pre každú značku a tejto vlastnosti ostať verná. U každej výrobkovej značky by mala byť vybratá určitá vlastnosť, ktorá by mala byť vyhlásená za číslo jeden. Zákazníci majú tendenciu zapamätať si skôr jednu dôležitú vlastnosť ako niekoľko menej významných.

Firma sa môže pokúsiť o umiestnenie pomocou dvoch úžitkov. Cieľom tejto stratégie je osloviť špecifický trhový segment.

Zvyšovaním počtu tvrdení o svojej značke riskujú stratu dôvery a stratu jasnej pozície. Mali by sa vyhýbať nasledovných chybám umiestňovania:

1. **Nedostatočné umiestňovanie.** Niektoré firmy zisťujú, že kupujúci majú iba nejasnú predstavu o značke. Zákazníci o nej nevedia skutočne nič podstatného.
2. **Prehnané umiestňovanie.** Zákazníci majú príliš úzku predstavu o značke.
3. **Zavádzajúce umiestňovanie.** Zákazníci majú pomýlený obraz o značke. Táto chybná predstava môže vzniknúť na základe prílišného množstva tvrdení alebo na základe príliš častej zmeny umiestňovania.
4. **Pochybné umiestňovanie.** Zákazníci dojdú k záveru, že sa nedá veriť vlastnostiam výrobku, jeho cene, a preto sa nedá veriť ani jeho výrobcovi.

Poznáme rôzne formy umiestňovania:

- o *podľa vlastností* - prezentovanie pomocou charakteristických vlastností, veľkosť, počet rokov

- o *prezentované prostredníctvom významného prežitia*, ktoré je re-prezentované určitým témou, zážitkom
- o *podľa použitia* - ponuka špecifických možností použitia
- o *podľa užívateľov* - produkt najvhodnejší pre určitú skupinu užívateľov
- o *podľa konkurencie* - produkt je charakterizovaný tým, že je lepší ako konkurenčný
- o *podľa kategórie produktu* - produkt je umiestňovaný, že je významný v určitej kategórii
- o *umiestňovanie podľa akosti /ceny* - ponúkame vysokú spotrebiteľskú hodnotu

Prezentácia umiestňovanie

Nestačí, aby firma vyvinula jasnú stratégiu umiestňovania, musí ju aj účinne prezentovať.

Akosť je možné presadzovať pomocou vybraných fyzikálnych veličín a výrazov, ktoré ľudia bežne používajú pre vyjadrenie akosti. Vysoká cena zvyčajne signalizuje i vysokú akosť. Imidž akosti výrobkov je možné tiež ovplyvniť balením, distribúciou, inzerciou a propagáciou.

Reputácia výrobcu prispieva k vnímaniu akosti.